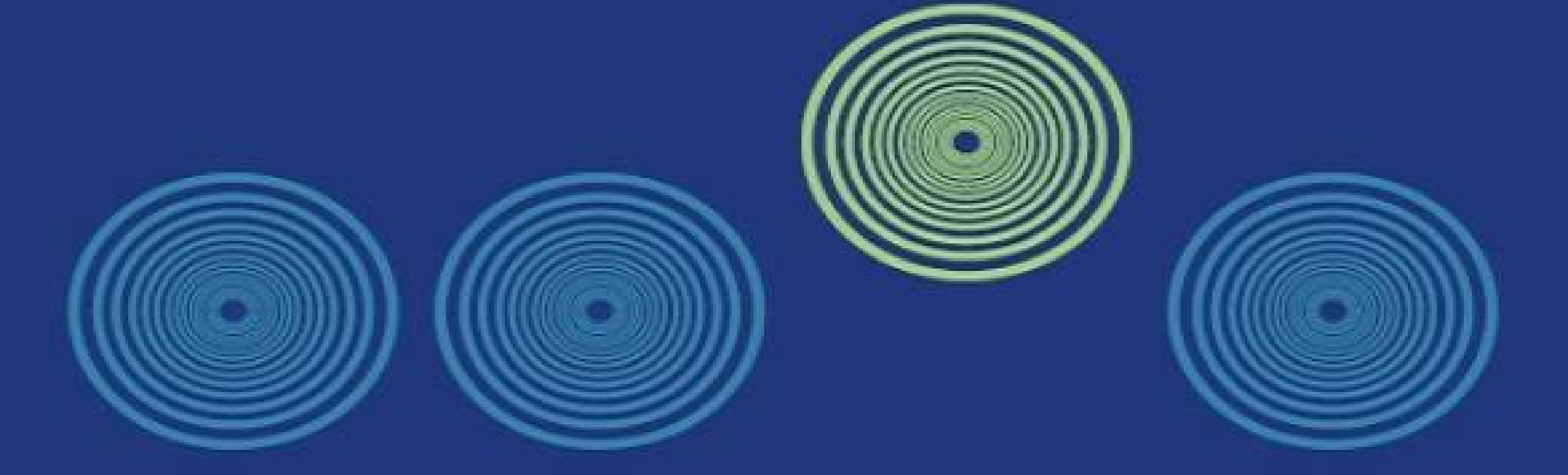
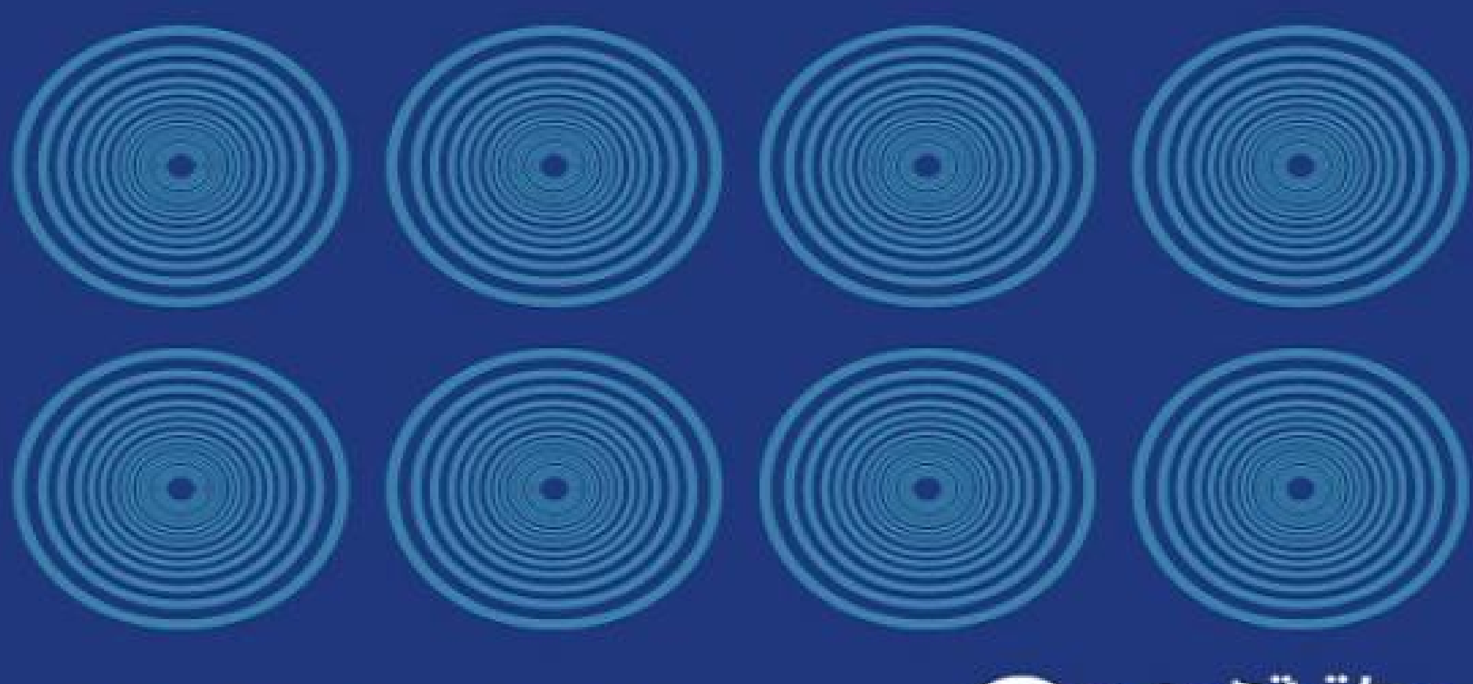


دليل القائد
للتدريب والتوجيه

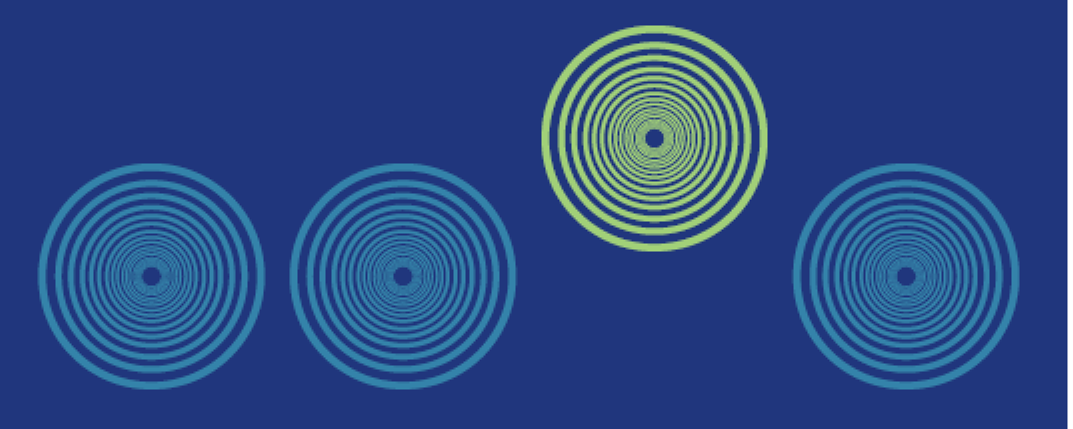
كيف تستخدم المهارات الناعمة لتحقيق نتائج ملموسة





مايك برنت مع فيونا إلسا دنت

الغلاف الأمامي



دليل القائد

للتدريب والتوجيه

كيف تستخدم المهارات الناعمة لتحقيق نتائج ملموسة





مايك برنت مع فيونا إلسا دنت

مكتبة جرير
JARIR BOOKSTORE

حقوق الطبع والنشر

دليل القائد
للتدريب والتوجيه

كيف تستخدم المهارات الناعمة
لتحقيق نتائج ملموسة

مايك برنت مع فيونا إلسا دنت





للتعرف على فروعنا

نرجو زيارة موقعنا على الإنترنت **www.jarir.com**

للمزيد من المعلومات الرجاء مراسلتنا على: **jbpublications@jarirbookstore.com**

تحديد مسئولية / إخلاء مسئولية من أي ضمان

هذه ترجمة عربية لطبعة اللغة الإنجليزية. لقد بذلنا قصارى جهدنا في ترجمة هذا الكتاب، ولكن بسبب القيود المتأصلة في طبيعة الترجمة، والناتجة عن تعقيدات اللغة، واحتمال وجود عدد من الترجمات والتفسيرات المختلفة لكلمات وعبارات معينة، فإننا نعلن وبكل وضوح أننا لا نتحمل أي مسئولية ونُخلي مسئوليتنا بخاصة عن أي ضمانات ضمنية متعلقة بملاءمة الكتاب لأغراض شرائه العادية أو ملاءمته لغرض معين. كما أننا لن نتحمّل أي مسئولية عن أي خسائر في الأرباح أو أي خسائر تجارية أخرى، بما في ذلك على سبيل المثال لا الحصر، الخسائر العرضية، أو المترتبة، أو غيرها من الخسائر.

الطبعة الأولى 2020

The Leader's Guide to Coaching and Mentoring

How to use soft skills to get hard results

Mike Brent and Fiona Elsa Dent





الأغلفة الداخلية

أيا يكن ما تفعله، وأيا يكن مستواك، فإن مهارات التدريب والتوجيه ضرورية لأي قائد.

عبر مزيج من النصائح المباشرة، والنصائح العملية، والإستراتيجيات الفعالة، سيرتقي هذا الدليل الضروري بمهاراتك التدريبية للمستوى الأعلى ويجعلك موجهًا متميزا عن الآخرين.

من خلال مجموعة الأدوات هذه ستتعلم:

- تحديد أسلوبك التدريبي الشخصي
- بناء التناغم والثقة
- مراقبة لغة الجسد والسلوك غير اللفظي
- تحقيق أقصى استفادة من أي جلسة تدريب
- مساعدة المتدربين على إنجاز المزيد ووضع أفكار جديدة
- تطوير مهاراتك في الإنصات
- تشجيع التأمل لدى الآخرين

وأمور أخرى كثيرة...

«ليس من السهل على المديرين معرفة ماهية التدريب الحقيقي، فضلا عن قيمته. يطرح هذا الكتاب أدلة مقنعة على فاعلية دور المدير كمدرب، ويحتوي على أمثلة حقيقية، وقابلة للاستخدام عن كيفية تحقيق ذلك».

إيان جونستون، الرئيس التنفيذي، سلطة دبي للخدمات المالية

عن المؤلفين

مايك برنت هو مدير البرامج وعلاقات العملاء في كلية أشريدج لإدارة الأعمال. وهو متخصص في القيادة، وبناء الفرق، والتأثير، والتدريب، والإدارة متعددة الثقافات، وقيادة التغيير، والتنمية الشخصية.

عمل مايك مدربًا ومستشار إدارة مع العديد من الشركات الدولية، ولديه اهتمام خاص بالعمل مع فرق الإدارة. وهو يتمتع بخبرة دولية عريضة، كما أدار ندوات في أماكن مختلفة حول العالم في آسيا، والولايات المتحدة، والشرق الأوسط.

فيونا إلسا دنت تعمل مدربة مستقلة، ومدربة تنفيذية، وأستاذة مساعدة في كلية أشريدج لإدارة الأعمال. كما كانت تعمل في السابق مديرة للتعليم التطبيقي في كلية أشريدج؛ حيث كانت تدير البرامج، وتقدم حلولا للقيادة، وتدرب القادة والمديرين.

وقد عملت مع مجموعة كبيرة من المؤسسات والعملاء على المستويين الوطني والدولي. وهي تواصل التدريس وتقديم الاستشارات عبر نطاق واسع من مهارات القيادة، والمهارات الشخصية، والمهارات بين الأفراد، ومهارات العلاقات.

مايك وفيونا هما مؤلفا الكتابين الأكثر مبيعا *The Leader's Guide to Influence* و *The Leader's Guide to Managing People*

صدر في هذه السلسلة أيضًا:





إهداء

هذا الكتاب مهدى إلى ذكرى مدربين عظيمين - الراحلة "آيان فيفيان ناش"، والراحل "ستيف واتسون"، وإلى صديقنا وزميلنا "ريتشارد فيليبس" الذي كان من أوائل الداعمين للتدريب كمهارة قيادية وإدارية.

عن المؤلفَيْن

مايك برنت هو مدير البرامج وعلاقات العملاء في كلية أشريدج لإدارة الأعمال. وهو متخصص في القيادة، وبناء الفرق، والتأثير، والتدريب، والإدارة متعددة الثقافات، وقيادة التغيير، والتنمية الشخصية. وتشمل اهتماماته كذلك كيفية تعزيز الوعي الذاتي والإبداع، وخوض التحديات بفاعلية.

عمل مايك مدربًا ومستشار إدارة مع العديد من الشركات العالمية، ولديه اهتمام خاص بالعمل مع فرق الإدارة. وهو يتمتع بخبرة دولية فائقة، كما أنه يدير ندوات في الكثير من الدول حول العالم، بما في ذلك اليابان، والصين، وأوزبكستان، وتايلاند، وماليزيا، وإندونيسيا، والولايات المتحدة، وكندا، وأمريكا الجنوبية.

نشر مايك العديد من المقالات، وثلاثة كتب عن التأثير، والتدريب، والقيادة.

فيونا إلسا دنت هي مدربةتنفيذية مستقلة، وأستاذ مساعد في كلية أشريدج لإدارة الأعمال. وكانت تعمل في السابق مديرة للتعليم التطبيقي بالكلية نفسها؛ حيث كانت جزءًا من فريق الإدارة المشارك في تحديد الاتجاه الإستراتيجي للمؤسسة، مع إيلاء تركيز خاص للموارد البشرية، كما أدارت البرامج، وعلاقات العملاء، وقدمت حلول تنمية إدارية، ودربت قادة ومديرين.

كذلك عملت فيونا مع مجموعة كبيرة من المؤسسات والعملاء على المستويين الوطني والدولي، وتُواصل التدريس وتقديم الاستشارات عبر نطاق واسع من المهارات القيادية والشخصية، ومهارات الأفراد والعلاقات.

ألَّفت "فيونا" تسعة كتب، وتُواصل الكتابة والبحث في مجالات التأثير، وإدارة العلاقات، والمهارات الشخصية، وسيدات الأعمال. للمزيد من المعلومات عن فيونا، زر موقعها

الإلكتروني: www.feddevelopment.co.uk

هذا هو الكتاب الرابع الذي اشترك مايك وفيونا في تأليفه، من بين الكتب الأربعة هناك كتابان موجودان أيضًا ضمن سلسلة دليل القائد، الخاصة بشركة بيرسون إيديوكيشن: *The Leader's Guide to Influence* (2010) و (2014) *The Leader's Guide to Managing People*

شكر وتقدير

نود التعبير عن تقديرنا للأشخاص الكثيرين الذين أسهموا في تشكيل رؤانا وأفكارنا، مع تقديرنا على نحو خاص للمديرين والقادة الذين نعمل معهم، ممن شاركونا خبراتهم وقصصهم عن طيب خاطر.

شكر خاص للأشخاص التالية أسماؤهم: ستيف ريدلي من جون لويس بارتنرشيب، كيفن بورنج وستيوارت لانستر من الاتحاد الإنجليزي للرجبي، ونايجل ميلفيل الرئيس التنفيذي للاتحاد الأمريكي للرجبي، وكريس أكابوسي، وسايمون بريسويل، ومارك ماكجرو، والدكتور مارك لوثر، وأدريان مكلين وريتشارد فيليبس.

وكذلك زملاؤنا في كلية أشريدج الداعمون لنا دومًا، ونتوجه بالشكر بصفة خاصة إلى الدكتورة كارينا بين - سكوفيلد، وسو أونور، وفيكي هولتون، والأستاذ الجامعي إريك دي هان، وشارون ويست، وكل زملائنا في مكتبة كلية أشريدج.

أخيرًا، شكرًا لناشرنا بيرسون إيديوكيشن، وبصفة خاصة محررانا نيكول إيجلتون وديفيد كروسبي.

شكر وتقدير من قِبل الناشر

نحن ممتنون للأسماء التالية لسماح أصحابها لنا بإعادة نشر المواد الخاضعة لحقوق التأليف والنشر:

الشكل 3-3 مقتبس من هيرون، جي. *The Complete Facilitator's Handbook*، كوجان بيج، 1999، الشكل 15-3 من جاكسون، بي. زد. وماكجرو، إم.، The Solutions Focus: Making Coaching and Change simple، نيكولاس بريلي إنترناشونال، 2012، معاد نشره بإذن من بي. زد. جاكسون و إم. ماكجرو، الشكل 16-3 مقتبس من دي هان، إي. وبرجر، واي.، Coaching with Colleagues: An Action Guide for One to One Learning...، بالجريف ماكميلان، 2013. الشكل 25-1 مقتبس من هاوكينز، بي.، leadership Team Coaching in Practice، كوجان بيج، 2014، معاد نشره بإذن من بي. هاوكينز.

في بعض الأمثلة لم نتمكن من معرفة أصحاب حقوق الملكية الفكرية، وسنكون ممتنِّين لكل من يقدم أية معلومات تصلنا وتساعدنا على معرفتهم.

مقدمة ونظرة عامة

لعلّ كونك مدربًا و/ أو موجهًا كفئًا صار مهارة ضرورية الآن في الشركات والمؤسسات، وستجعلك هذه المهارة متميزًا كقائد عن البقية وتسهم في نجاحك، ومصداقيتك، وسُمعتك كمدير للأفراد. هذا الكتاب موجَّه لأي مدير أو مسئول تنفيذي يود إدراج التدريب والتوجيه في برنامج إدارته وقيادته اليومية.

وقد استندنا إلى خبرتنا كمديرين للأفراد، ومدربي قيادة، ومستشارين في مجالي القيادة وتنمية الأفراد. إضافة إلى ذلك، فإننا سنلجأ إلى أفضل الممارسات في مجالات القيادة، والإدارة، والحياة، والتدريب الرياضي، والتي يمكنها جميعًا أن تقدم المساعدة لأي شخص يود تنمية مهاراته وقدراته في هذه المجالات.

بطرق عديدة، يرتبط التدريب والتوجيه بالتوجهات، إضافة إلى المهارات، والكفاءات والقدرات. بعض الناس لديهم موهبة طبيعية في هذا الجانب، لكن الكثيرين يشعرون بالحاجة إلى تلقي المساعدة كي يصبحوا مدربين و/أو موجهين أفضل قدر استطاعتهم. سيساعدك هذا الكتاب على فهم ما هو ضروري كي تصبح مدربًا وموجهًا جيدًا، كما يقدم لك مجموعة متنوعة من النصائح والتقنيات للنجاح في مختلف سيناريوهات التدريب.

في الجزء 1 سنتحدث عن أساسيات التدريب والتوجيه، وسنعرض لموضوع التدريب على نحو منظم، ونضعه في سياق كجزء من أدوات قيادتك وإدارتك لتحقيق الفعالية في عالم أعمال اليوم المعقد والمليء بالتحديات. سنختبر أيضًا المناهج والأساليب الشخصية للتدريب لمساعدتك على تقييم نهجك الخاص، وتطوير نطاق أوسع من المناهج، وأخيرًا سنقدم مقترحات لتحقيق أقصى استفادة من أية جلسة تدريب.

في الجزء 2 سنستكشف نطاقًا من المهارات، والقدرات، والاختصاصات الضرورية للنجاح كمدرب.

في الجزء 3 سنختبر نطاقًا من المناهج، والنماذج، والأدوات التي تُستخدم بانتظام عند تدريب الآخرين. وسنشرح أيضًا كيف تسير كل عملية ومتى تكون ملائمة، ومتى لا تكون كذلك.

في الجزء 4 سنختبر مجموعة متنوعة من سيناريوهات التدريب المعتادة، ونقدم مقترحات عن أفضل الإستراتيجيات التي يمكنك اتباعها في كل من هذه السيناريوهات.

في الجزء 5 سنستخلص معًا أفكارنا النهائية. وسنختبر فكرة الإشراف على التدريب، ونقدم بعض النصائح لتحقيق التفوق، كما سنبرز بعض الفخاخ الواجب تجنبها.

الجزء الأول: أساسيات التدريب والتوجيه

في هذا الجزء الافتتاحي، سنقدم مفهومي التدريب والتوجيه، ونشرح ما الذي يعنيه كل منهما، كما نساعدك على التفكير في أسلوبك الشخصي، ونقترح أفكارًا للكيفية التي تمكنك من تحقيق أقصى استفادة من علاقات ومناقشات تدريبك وتوجيهك.

1. التدريب في سياقات مختلفة

جوهر التدريب أن تستخدم حكمة المدرب كي تُخرج إلى حيز الوعي تلك الحكمة التي يحملها المتدربون بداخلهم.

ديفيد كلاتربك (2007)

في هذا الفصل، سنستكشف ماهية التدريب، ولماذا هو مهم، ونبحث كيف يكون التدريب الفعال بصورة عملية. وسنقدم عددًا من الأسباب التي تدعونا للاعتقاد بأن التدريب جزء مهم وضروري من أدوات المدرب، وسنناقش سياق التدريب، وعوائق تطبيق التدريب في المؤسسات.

ما مفهوم التدريب بالنسبة للمديرين؟

يختلف التدريب الذي يقدمه المديرون عن ذلك الذي يؤديه المدربون التنفيذيون. على سبيل المثال، دور المدرب التنفيذي في المؤسسة أن يدرب، ولا شيء آخر. ففي العادة، لن يقدم المدرب التنفيذي أية نصيحة، بينما على المدير القيام بالكثير من الأمور، والتدريب واحد منها فحسب. على المديرين أن يوجهوا، ويعلموا، ويوفروا المعلومات، ويقدموا الإرشادات، بالإضافة إلى التدريب. لذا يصبح السؤال: "**متى ينبغي عليّ أن أدرب، ومتى ينبغي أن أوجِّه؟**".

إذن، ما الذي نعنيه بمفهوم التدريب؟ يتعلق التدريب إلى حد كبير بالاستماع إلى الشخص الآخر ومساعدته على تحسين فاعليته. هناك عدد من التعريفات للتدريب. يقول "إيريك بارسلو" مدير كلية أكسفورد للتدريب والتوجيه، إن التدريب: "عملية تمكن من حدوث التعلم والتطوير، ومن ثم تحسُّن الأداء. كي تكون ناجحًا ينبغي أن تمتلك المعرفة وفهم عملية التدريب، بالإضافة إلى مجموعة متنوعة من الأساليب، والمهارات، والتقنيات

الملائمة للسياق الذي يتم التدريب في إطاره". يقترح خبير التدريب السير "جون ويتمر" تصورًا للتدريب يتمثل في "إطلاق قدرات الفرد الكامنة لتعظيم أدائه الشخصي. التدريب هو مساعدة الفرد على التعلم وليس تعليمه". سنتفق تمامًا مع كلا التعريفين، ونضيف أن التدريب يتعلق بتمكين الأفراد من التفكير بأنفسهم واستيعاب خياراتهم وتطوير إمكاناتهم، عوضًا عن إخبارهم بما ينبغي عليهم فعله، أو تقديم النصح فقط. حينما يؤدَّى التدريب على نحو جيد، فإنه يتضمن السماح لزملائك بتطوير مهاراتهم ومعرفتهم إلى أقصى حد ممكن.

يتضمن التدريب السماح لزملائك بتطوير مهاراتهم ومعرفتهم إلى أقصى حد ممكن

مع ذلك، هناك العديد من التعريفات لما يعنيه التدريب. يعترف المعهد المعتمد لشئون الأفراد والتنمية بالمملكة المتحدة (CIPD) بأن هناك عدم وضوح فيما يتعلق بما يمكن بالتحديد أن يعد تدريبًا وما لا يمكن أن يعد كذلك؛ وكيف يختلف التدريب عن الإرشاد والتوجيه. نأمل في هذا الكتاب أن نبين لك بقدر من الوضوح دور القادة والمديرين كمدربين في بيئة الأعمال، اليوم.

لمَ أكون مدربًا؟

صار فن التدريب بواسطة المديرين التنفيذيين جزءًا ضروريًّا من مجموعة أدوات قائد الأفراد الكفء. هناك عدد من الأسباب لتفسير ذلك:

- **لأننا نعيش في عالم متزايد التعقيد**. في عالم اليوم المتسم بالتقلب والشك والتعقيد والغموض، هناك ندرة في الحلول الواضحة، لذلك يوجد احتياج إلى مديرين يستخدمون موظفيهم لتوليد المزيد من الخيارات والاحتمالات، عوضًا عن محاولة تقديم الإجابات الخاصة بهم، والتي قد تكون خاطئة وعفا عليها الزمن. سنستطرد في الحديث عن ذلك في موضع لاحق من هذا الكتاب.

يشير رئيس الولايات المتحدة السابق "باراك أوباما" إلى تعقيد العالم الذي يتعامل معه حينما يقول في كتاب *The Finish* **الذي ألفه مارك بودن**: "أنت تتعامل دومًا مع احتمالات. لا توجد مشكلة تأتي إلى مكتبي وهي قابلة للحل بصورة مثالية، لأنه إن كان المسئولون المعنيون بالأمر متيقنين تمامًا مما عليهم فعله، لاتخذ القرار شخص آخر غيري".

▌**لاكتساب ميزة تنافسية**. حينما تكون المنتجات والخدمات متشابهة، تأتي الميزة التنافسية من امتلاك أشخاص أفكارًا، ومهارات، ومسئولية، ومبادرة. فكرة التدريب الأساسية هي تنمية الآخرين، ومساعدتهم على التعلم، وغرس الثقة بنفوسهم. لا يمكن لهذا أن يتحقق دون تدريب. فبينما تصبح البيئة أكثر تعقيدًا، سيصير الأداء على القدر نفسه من التعقيد نتيجة التعلم. يتنبأ الكاتب وعالم المستقبليات "ألفين توفلر" بأن مؤسسة المستقبل الناجحة ستكون مؤسسة تعلم.

اعتاد "ريج ريفانز" - مؤسس نهج التعلم العملي - أن يقول إنه لو كانت البيئة تتغير بوتيرة أسرع من قدرة مؤسستك على التعلم، فلن تبقى في سوق العمل! لقد جعل "جاك ويلش"، الرئيس التنفيذي السابق لشركة جنرال إلكتريك من هذه العبارة شعارًا خاصًا به. وهذا يعني أننا لا نستطيع انتظار تغير باقي المؤسسة قبل أن نتغير. علينا الاضطلاع بمسئوليتنا الفردية للتعلم، وكمدير للأفراد عليك أن تشجع الآخرين على فعل الأمر نفسه. ستساعدك ممارسة فن التدريب على أن تصبح قائدًا فعالًا. في محادثة مع "كيفن بورنج"، كبير مدربي النخبة لدى اتحاد إنجلترا للرجبي، أخبرنا بأن زميله المدير الفني "ستيوارت لانكستر" اعتاد أن يقول: "ينبغي على المدربين أن يكونوا منفتحين على التعلم، ويعلموا أنفسهم على نحو مستمر".

▌**لأن توقعات جيل الألفية قد تغيرت**. إنهم يتوقعون أن يكون المديرون مدربين لهم، لا آمرين يخبرونهم بما عليهم فعله. في الأبحاث الأخيرة التي أُجريت في كلية أشريدج لإدارة الأعمال، حدد 56 بالمائة ممن شملهم الاستقصاء أن المدير النموذجي في نظرهم شخص يؤدي دور المدرب أو الموجه. يتضح عدم الاتساق في أن نسبة 75 بالمائة من

المديرين الذين شاركوا في الاستقصاء، يعتقدون أنهم يؤدون دور المدرب/ الموجِّه، بينما يعتقد 26 بالمائة فقط من المشاركين في الاستقصاء من جيل الألفية أن هذه النسبة من المديرين تؤدي هذا الدور بالفعل. ما يثير أن نسبة النساء (61 بالمائة) اللاتي يردن وجود علاقة بصيغة المدرب/ الموجه أكثر من نسبة الرجال (48 بالمائة). هل يمكن أن يمثل هذا انعكاسًا لوجود تفضيل بين النساء لنهج العمل الأكثر مشاركة، وتعاونًا، ورغبة في تبني جوانب التدريب العاطفية والمتعلقة بالوعي الذاتي؟ لو كانت هذه هي الحال فقد يعني ذلك أن النساء أكثر تقبلًا لنهج التدريب وسيتولين بسهولة أكبر أدوار التدريب.

▌**لمساعدة الأفراد على الإنجاز**. يتعلق التدريب الفعال بمساعدة الأفراد على تحقيق شيء يودون تحقيقه، سواء أكان ترقية، أو مهارات، أو أداء أفضل، أو فهمًا أفضل للذات، أو توازنًا أفضل. ينبغي أن يركز التدريب بصورة أساسية على الفرد الذي يتم تدريبه، مع ربط ذلك باحتياجات المؤسسة.

▌**لمنح الآخرين الإحساس بالمسئولية والملكية**. هدف التدريب هو تقديم أداء أفضل، أيًا يكن مجال التدريب: الرياضة، أو الفن، أو الأعمال. يؤدي الأفراد أفضل، وعلى نحو أكثر التزامًا حينما يضطلعون بمسئوليتهم المباشرة عن أفعالهم. لا يَسَعهم فعل ذلك إذا كنت تتبع في التعامل معهم نهج الإدارة التفصيلية.

▌**لتنمية مهاراتك الشخصية كقائد**. تتطلب القيادة أخذ خطوة للوراء بعيدًا عن التفاصيل التنفيذية للوظيفة والنظر بعناية أكبر للعناصر الإنسانية. لن تكون قادرًا على تحقيق هذا إذا كنت منشغلًا بالقيام بكل شيء. ستساعدك ممارسة فن التدريب على أن تصبح قائدًا فعالًا، وستسهم في زيادة مصداقيتك وتحسين سمعتك المؤسسة.

▌**لدفع الأفراد للتفكير بأنفسهم وأخذ المبادرة**. إن كنت الشخص الذي ينتهي به المطاف إلى امتلاك كل الأفكار، فأنت لا تشجع مرءوسيك على استغلال مهاراتهم إلى أقصى حد ممكن. إن وظيفتك هي أن تطور مرءوسيك، وهذا يعني دفعهم للتكيف مع توليد أفكار جديدة وطرق مبتكرة لتطبيقها. إحدى أكثر الطرق فاعلية للقيام بذلك أن تدرب. كما يقول

المثل: "إن كنت تفعل ما فعلته دومًا، فستحصل على ما اعتدت دومًا الحصول عليه". لذا في العالم المعقد ودائم التغير حيث نعيش، يعد الابتكار والإبداع أولوية - وظيفتك أن تحفز ذلك داخل الآخرين، لا أن تأتي وحدك فحسب بكل الأفكار.

▌**الملكية**. تعيد عملية التدريب ملكية موضوع التدريب إلى المتدرب الذي يكون حينئذ قادرًا على تحمل مسئولية أفعاله وسلوكياته. ستكون أكثر تحفيزًا لو كان لديك إحساس. ومن المرجح أن تُطبق الحلول التي يستكشفها المتدربون بصورة دائمة، أكثر من تلك التي تُفرض عليهم.

▌**الاستقلالية**. إن دربت شخصًا بدلًا من تقديم النصيحة إليه، فإنك تزيد من استقلاليته على نحو فعال وتُظهر أنك تثق به دون التخلي عنه. طبقًا لدانيال بنك في كتابه *Drive* تعد الاستقلالية واحدة من المحفزات ووسائل الدمج الرئيسة للأفراد في المؤسسات.

▌**لدعم رسالة، وثقافة، وقيم المؤسسة**. تتحدث العديد من المؤسسات عن قيمة موظفيها وأنهم أعظم أصولها. يمكن للتدريب أن يسهم في تعزيز هذا الجانب من قيم أية مؤسسة وبيان مهمتها بالاستثمار في نمو وتنمية موظفيها. في محادثة مع "ستيف ريدلي"، مدير التدريب في مؤسسة جون لويس بارتنرشيب تحدث الرجل عن تغير في الثقافة داخل مؤسسته. تحديدًا، ذكر "ستيف" أن مهارات وقدرات المدرب الكفء ستساعد على إظهار الحاجة الماسة لحوار صادق ومنفتح كوسيلة لتحقيق التفوق المؤسسي والممارسة الجيدة بين الموظفين. التدريب في مؤسسة جون لويس بارتنرشيب مرتبط بدستور المؤسسة؛ وهو إطار عمل مكتوب يحدد مبادئها والطريقة التي ينبغي أن تعمل وفقًا لها. على وجه الخصوص، أبرز "ستيف" المبدأ 1 كأساس لنهج المؤسسة للتدريب - دعم الشركاء كي تكون المؤسسة مكانًا مرموقًا وموافقًا للتوقعات أو لتحقيق سعادة أوسع نطاقًا في حياتهم. يقرر المبدأ 1 أن "الهدف الأساسي للمؤسسة هو سعادة كل موظفيها من خلال عملهم الهادف والمُرضي في مؤسسة ناجحة. لأن المؤسسة قائمة على الشراكة التضامنية بين أصحابها، فإنهم يتشاركون الملكية، بالإضافة إلى العوائد - الربح، والمعرفة، والسلطة".

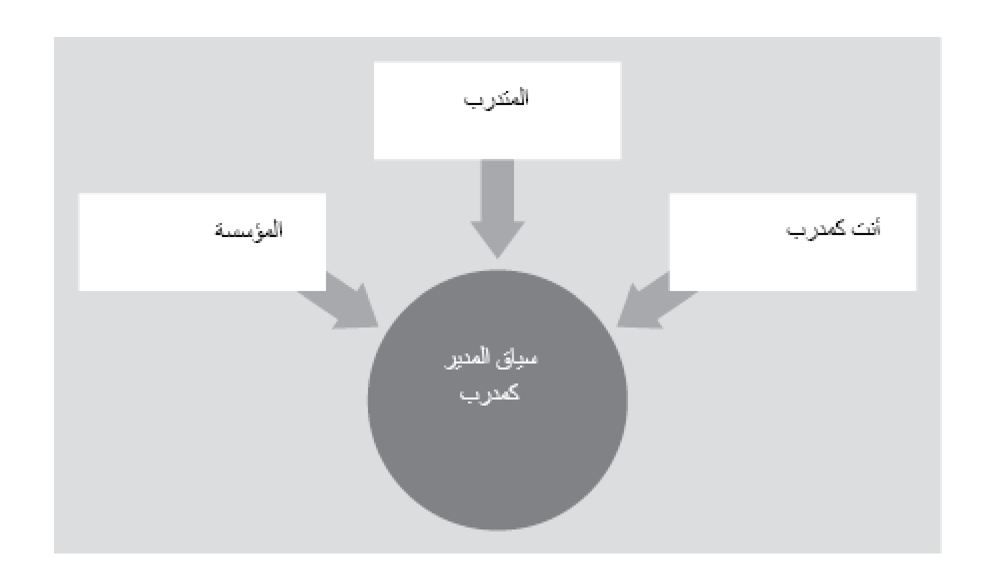
▌**الإبداع**. يتيح التدريب للأشخاص أن يكونوا أكثر إبداعًا. لن يكون هناك مجال كبير للإبداع إذا كنت تخبر الموظفين بما ينبغي عليهم فعله. قد لا تكون إجابتك خلاقة أو مبتكرة كإجابات زملائك؛ حيث إن الإبداع والابتكار هما عاملا التميز الرئيسيان في عالم متقلب، ومتشكك، ومعقد، وغامض. لقد لاحظ الأستاذان الجامعيان المتخصصان في التصميم الحضري "هورست ريتل" و "ميلفن ويبر" بجامعة كاليفورنيا في بيركلي - في توقيت مبكر يعود إلى عام 1973 - أن المشكلات يمكن أن تُقسم إلى نوعين: "مشكلات مستأنسة" و "مشكلات مستعصية". يمكن للمشكلات المستأنسة - على الرغم من أنها قد تكون معقدة إلى حد ما - أن تُحل بتطبيق إجراءات وتقنيات مضمونة. على الجانب الآخر لا يمكن حل المشكلات المستعصية بهذه الطريقة، وليس لها في الواقع حلول صائبة أو خاطئة - فقط حلول أفضل أو أسوأ، أو جيدة بما يكفي، أو غير جيدة بما يكفي. يقدم الأستاذ الجامعي "كيث جرنت" بكلية وارويك لإدارة الأعمال أمثلة: المشكلة المستأنسة مثلًا أن تعلم طفلك اجتياز اختبار القيادة، أما المشكلة المستعصية فأن تكون وتظل أبًا جيدًا له. بوضوح، هناك عدد لا يحصى من المشكلات المستعصية التي تواجهنا اليوم: بدءًا من كيفية توفير رعاية صحية ممتازة، إلى مشكلات المخدرات، والإرهاب، والتلوث، والاحتباس الحراري، وهذا قليل من كثير. معظم المشكلات الإنسانية، والمرتبطة بالعلاقات بين الناس من النوع المستعصي، بمعنى أنه لا توجد إجابات واضحة لقضايا مثل العلاقات، والتحفيز، والطاقة، والولاء، والتي ينبغي على المديرين مواجهتها يوميًا. التدريب هو الطريقة المثلى للعمل في هذا العالم المتقلب، والمتشكك، والمعقد، والغامض لحل المشكلات المستعصية.

الهدف من التدريب تقديم أداء أفضل

سياق المدير كمدرب

دائمًا ما يقع تدريب شخص معين في سياق محدد؛ لذا ينبغي أن يكون القائد الذي يؤدي دور المدرب على وعي بطبيعة العلاقة والسياقات المختلفة، وربما التنافسية التي يعمل

في إطارها. هناك ثلاثة جوانب للسياق، كما هو مبين في الشكل البياني 1.1.



الشكل البياني 1-1. سياق المدير كمدرب

سياق المؤسسة

ينبغي أن يكون المدرب قادرًا على إجابة الأسئلة التالية:

- ما المشكلات الحالية التي تمثل تحديًا للمؤسسة؟
- ما تصور المتدرب لهذه المشكلات؟
- كيف يتأثر بهذا السياق؟
- كيف يتصرف؟
- كيف يمكن أن يتصرف على نحو مختلف داخل فريقه أو قسمه؟
- ما العلاقة بين المتدرب والإطار الأوسع للمؤسسة؟

- ما العلاقة بين المتدرب والفريق؟

سيكون لكل الإجابات جميعًا تأثير على كل موقف أو سيناريو تدريب مختلف.

سياق المتدرب

ينبغي كذلك أن يكون المدرب قادرًا على فهم السياق الذي يجد المتدرب فيه نفسه. على سبيل المثال:

- ما قيم المتدرب وتوجهاته؟
- كيف يرى المتدرب الأمور؟
- ما الذي يحدث له؟
- ما تصوراته وافتراضاته؟
- ما نقاط قوته؟
- ما مجالات تطوره؟

كل هذه الأسئلة ستؤثر على محادثة التدريب.

سياق المدرب

أخيرًا علينا أن نلقي نظرة عليك وأنت داخل السياق، لأن هذا سيؤثر على كيفية تدريبك للآخرين:

- ما الذي يحدث لك؟
- ما نقاط القوة، والقيم، والافتراضات التي تدخلها في إطار التدريب؟

- ما علاقتك بالمؤسسة؟

- ما علاقتك بالفريق؟

- ما علاقتك بالفرد الذي يتم تدريبه؟

كل الأسئلة السابقة لها تأثير على عمليات التدريب التي تقوم بها. ستساعدك إجاباتك عن الأسئلة على أن تصبح أكثر وعيًا بالسياق الذي تعمل فيه، وستساعدك على تحديد النهج الذي ستتبعه في أي موقف تدريبي.

عوائق التدريب

هناك عدد من العوائق والعقبات - التي حُددت داخل المؤسسات ووسط قادة ومديرين - لاستخدام أسلوب تدريب معين وتعزيز التدريب بفعالية كجزء من فلسفتهم الإدارية.
وتتمثل في:

- **الوقت**. كثيرًا ما نسمع من المديرين أنهم يودون أن يدربوا لكنهم لا يملكون وقتًا كافيًا. بالنسبة لنا هذه مشكلة مختلقة. الواقع أن المديرين ليس لديهم الوقت **كيلا** يدربوا. بالطبع هناك استثمار مسبق للوقت، لكن إن كانت النتيجة أن موظفيك سيفكرون بأنفسهم، ويكونون مبدعين، ويستغلون مبادراتهم، فإنك في نهاية المطاف توفر الوقت، أحيانًا يتطلب التدريب وقتًا أقل من المطلوب كي تخبر شخصًا وتقنعه بأن طريقتك في إنجاز المهام هي في الحقيقة الطريقة الصحيحة.

- **المكافأة**. قد تكون المشكلة أن القادة لا يكافئون على تدريب وتطوير موظفيهم. ربما لا تكون الشركة قد خصصت بندًا لهذا الأمر في نظام مكافآتها، لذا قد يُرى أي وقت يُقضى في التدريب على أنه وقت مهدر. حينئذ يصبح مفيدًا المثل القديم القائل بأن ما يكافأ المرء عليه ينجزه.

▌**الكفاءة**. هل لدى القادة الكفاءة للتدريب بفعالية؟ لسنا متأكدين. غالبًا ما نرى القادة الذين يعتقدون أنهم يدربون، لكنهم في الواقع يخبرون الموظفين بما ينبغي عليهم فعله ويقدمون لهم النصح. كثيرًا ما يعطون لنصحهم مظهر التدريب بصياغته كسؤال. على سبيل المثال: "ألا تعتقد أنها ستكون فكرة جيدة أن تفعل...؟" أو "هل فكرت في...؟!". هذا ليس تدريبيًا!. مع ذلك، نحن نتفهم أن القادة ينبغي أن يقدموا النصيحة ويطرحوا الأفكار بين حين وآخر. في الغالب ما يكون السؤال المهم هو متى تُقدم النصيحة، ونحن نعتقد أن أية نصيحة ينبغي أن تقدم بعد أن يتم طرح الأسئلة على المتدربين ورفع وعيهم بالقضايا المهمة أولًا.

▌**الموارد**. هل لدى القائد أو المؤسسة الموارد والإرادة لتدريب المديرين كي يصبحوا مدربين؟ هل يستثمرون في التأهيل والتدريب؟ هل سيرسخون بنية تحتية وثقافة تجعل من التدريب ببساطة الطريقة التي تُنجز بها المهام؟ لو لم تكن الحال هكذا، فمن المرجح أن مبادرة التدريب ستنتهي إلى اللا شيء.

▌**المصلحة والتحفيز**. هل لدى القائد ما يكفي من الاهتمام والتحفيز كي يدرب فعليًا وليس إخبار الموظفين ببساطة بما ينبغي عليهم فعله؟ هل يُكافأ على ذلك (انظر النقطة السابقة) رسميًا أو على نحو غير رسمي؟ إن لم يكن نهج التدريب جزءًا من الثقافة قد يقاوم الموظفون استخدامه.

▌**الثقافة**. يمكن أن تكون ثقافة المؤسسة عائقًا محتملًا لتطبيق التدريب. إذا كانت ثقافة التدريب داخل المؤسسة ذات طابع متسلط ومن أعلى لأسفل، فمن المستبعد أن يتم ترسيخ ثقافة التدريب بسهولة. هناك تعبير شائع في مجال الأعمال يقول: "الثقافة تلتهم الإستراتيجية كإفطار". من واقع خبرتنا، فإن توجه الإدارة العليا حاسم في هذا الشأن. إن دعمت الإدارة العليا مبادرات التدريب واستخدمت فعليًا نهجًا تدريبيًا في أسلوب إدارتها، فحينئذ من المرجح أن ينجح نهج التدريب.

يمكن أن تكون ثقافة المؤسسة عائقًا محتملًا أمام تنفيذ التدريب

- **الخبرة**. من الخبير؟ على نحو معتاد، يقول القادة إنهم خبراء. وهذا يقودنا إلى انحياز لصالح الحديث عن المشكلات ووصف الحلول. سنعارض هذا الرأي. الواقع أن القائد بالتعريف ينبغي ألا يعرف - إلا في أحوال نادرة - عن مجال معين أكثر مما يعرف الشخص الذي يقوم بالوظيفة. غالبًا ما تكون القاعدة الأساسية للترقية إلى مناصب الإدارة والقيادة هي الخبرة في مجال معين، ومن ثم فمن المنطقي أنك حينما تُرقى فإنك تبدأ الإدارة والقيادة في مجالات لديك بها دراية محدودة أو لا تدري عنها شيئًا على الإطلاق. على سبيل المثال، يترقى الكثير من المديرين من مناصب متخصصة، مثلًا من منصب المسئول الأول عن التسويق إلى مدير المنشأة أو مدير عمليات التشغيل. لذا، في حين أن المدير قد يملك خبرة في مجال التسويق فإنه لن يكون خبيرًا في أي من المجالات الأخرى لمرءوسيه. بسبب نقص هذه الخبرة سيضطر للاعتماد على آخرين.

في حين أن هذا غالبًا ما يكون هو الوضع القائم، هناك بلا شك أوقات يكون لدى القائد فيها معرفة أو خبرة أفضل من الموظف الذي يديره، لكن حتى في هذا الوقت لن يكون أمرًا مؤكدًا أن إخبار فرد معين بما عليه القيام به وإعطاءه التعليمات ببساطة هو أفضل طريقة للتعامل. السؤال المهم هو: كيف يمكن للقائد الذي لديه خبرة وظيفية أكبر أن ينقل المعرفة بطريقة مستدامة؟ مع ذلك، ربما يتمكن المدير من أن يكون مدربًا، وذلك أولًا باكتشاف ما يعرفه الموظف، أو معرفة الأفكار التي قد تكون لديه قبل أن يخبره ببساطة بما عليه فعله!

ليست هذه العوائق عصية على التجاوز. مع ذلك، من المهم أن تكون واعيًا بها.

هل التدريب فعال؟

لو أن لنا أن نصدق نتائج الأبحاث الحديثة، سيبدو لنا بالتأكيد أن التدريب صار فعالًا على نحو متزايد كأداة تنمية تستخدمها المؤسسات. بالطبع، تتعاون الكثير من المؤسسات مع مدربين تنفيذيين. ما شهدناه في كلية أشريدج أن هناك توجهًا متناميًا لتشجيع القادة والمديرين على اكتساب واستخدام مهارات التدريب في وظائفهم اليومية. في تقرير ريدلر المنشور عام 2013، والمُعَنْون **بالتوجهات الرائجة في استخدام التدريب التنفيذي**، أشار

مَن شملهم التقرير إلى وجود توجه واضح نحو استخدام المدربين الداخليين عوضًا عن الخارجيين.

لقد اكتشف البحث الذي أجراه المجلس التنفيذي المؤسسي بالمملكة المتحدة في عام 2009، وهو شركة تقديم استشارات رائدة قائمة على العضوية - أن التدريب يوجه المقاعد الاحتياطية القوية للقيادة (وهذا مصطلح رياضي يشير إلى مقومات واستعداد المرشحين المحتملين للانتقال إلى مراكز القيادة) أكثر من أي عامل آخر. قامت مؤسسة جوجل الشهيرة ببعض الأبحاث عام 2011 عن المؤشرات الرئيسية للمديرين الناجحين، ووجدت أن كون المدير مدربًا ناجحًا كان أحد المؤشرات الرئيسية للإدارة الفعالة. على سبيل المثال، اكتشفوا أن المدير المتبع لنهج التدريب القائم على التعامل مع المشكلات مباشرة يصل إلى تحسن بنسبة 75 بالمائة في أدائه. ويُظهر استقصاء حديث أجراه المعهد المعتمد لشئون الأفراد والتنمية بالمملكة المتحدة، أن السبب الرئيسي للجوء المؤسسات للتدريب كان تحسين الأداء والمشاركة. في محادثة مع "سايمون بريسويل"، وهو طبيب ورائد أعمال في مجال الموسيقى وصناعة الترفيه، شدد على أن التدريب - في مجال الأعمال الإبداعية دائم النشاط والتغير - يمكن أن يعمل في غالب الأحوال كإشارة التحذير من المخاطر الوشيكة، ويساعدك على تقرير ما إذا كنت راغبًا في تجنبها. حينما يتصرف المدير أو القائد كمدرب، من المرجح جدًّا أن يلاحظ حقائق عمله.

يمكن للتدريب أن يعمل في غالب الأحوال كإشارة تحذير من المخاطر الوشيكة

في الواقع، يشير الاستقصاء السنوي للمعهد المعتمد لشئون الأفراد والتنمية بالمملكة المتحدة، إلى أن التدريب من قِبل المديرين التنفيذيين يصنَّف كواحد من أهم ممارسات التعلم وتنمية المواهب الفعالة (المعهد المعتمد لشئون الأفراد والتنمية بالمملكة المتحدة 2013). من المثير للاهتمام أن هذا الاستقصاء يخبرنا بأن التدريب إحدى مهارات القيادة الأساسية التي تفتقر إليها المؤسسات! الحقيقة أن الكثير من المؤسسات تستخدم مديريها وقادتها كمدربين. طبقًا لتقرير المعهد المعتمد لشئون الأفراد والتنمية بالمملكة المتحدة فإن

أكثر من 50 بالمائة من التدريب في المؤسسات ينفذه المديرون التنفيذيون والمدربون الداخليون (المعهد المعتمد لشئون الأفراد والتنمية بالمملكة المتحدة 2011). في كلية أشريدج لإدارة الأعمال، طوال سنوات كان تدريب المديرين على مهارات وتقنيات التدريب، وتقديم برامج تأهيل للمدربين التنفيذيين جزءًا رئيسيًا من مناهجها. يقترح الأستاذ الجامعي "إريك دي هان"، مدير مركز أشريدج للتدريب، أن التدريب:

- يرتكز على تأسيس وصيانة علاقة عمل فعالة.
- مركَّز على الأهداف والنتائج مع السماح للإبداع بالظهور.
- موجَّه نحو تحقيق الأداء المؤسسي الناجح.
- فرصة لتقديم تغذية راجعة فردية عن السلوك والأساليب المتصورة لتيسير الوعي الذاتي، والتعلم، والتغيير الشخصي.
- يتسم بالخصوصية.

صار واضحًا أن التدريب الداخلي بواسطة مديري المؤسسة وقادتها يغدو على نحو متسارع جزءًا رئيسيًا من إستراتيجية التعلم والتنمية لدى العديد من المؤسسات. كي ينجح التدريب في أية مؤسسة يجب أن يكون هناك فهم واضح للفوائد، والتحديات، والعوائق جميعًا، إلى جوار وجود ثقافة مؤسسية تدعم، وتعزز، وتكافئ التدريب كفلسفة إدارية.

نصائح للنجاح

- تذكَّرْ، تُظهر الأبحاث أن التدريب يؤدي إلى أداء أفضل.
- أحد عوائق التدريب الرئيسية هو قلة الوقت، لذا يجب أن تخصص وقتًا للتدريب بصورة فاعلة.

- المفتاح للتدريب الجيد هو الاستماع الجيد، لذا استمع أكثر مما تتكلم.
- تذكر أن للمشكلات "المستعصية" خيارات واحتمالات لا حلولًا حاسمة.
- دورك كمدرب أن تساعد الآخرين على التعلم بأنفسهم، **لا** أن تعلمهم بنفسك.
- يتوقع جيل الألفية، بل ويرغب في، أن يُنصَت له وأن يتم تدريبه.
- يشجع التدريب على الاستقلالية لدى الأفراد الآخرين.

2. أن تكون موجِّهًا

يرتكز التوازن الدقيق في توجيه شخص على ألا تجعله صورة مقلّدة منك وإنما تمنحه الفرصة كي ينشئ صورته الخاصة.

ستيفن سبيلبرج، مخرج أفلام

غالبًا ما يُستخدم مفهوما التدريب والتوجيه كمترادفين، الأمر الذي قد يكون مربكًا. سيستخدم الموجه الجيد الكثير من المهارات والتقنيات التي يستخدمها المدرب الجيد، ومع ذلك فمن وجهة نظرنا هناك بعض الاختلافات الرئيسية بين المدرب والموجِّه. في هذا الفصل سنستكشف تلك الاختلافات، ولماذا يعد التوجيه دورًا مهمًّا للمديرين والقادة، ولماذا تختار أن توجِّه، ودور الموجه.

أحد أكثر الكتاب والباحثين غزيري الإنتاج في مجال التوجيه (وإلى حد ما، مجال التدريب) هو "ديفيد كلاتربك". يقدم ديفيد تعريفين للتوجيه، الأول أنه: "مساعدة مباشرة من شخص لشخص آخر لعمل تحولات مهمة في المعرفة، أو العمل، أو التفكير". أما التعريف الثاني فيتمثل في أن "الموجه شخص أكثر خبرة يرغب في مشاركة المعرفة مع شخص أقل خبرة في علاقة ثقة متبادلة". نحن نفضل التعريف الثاني بوجه خاص؛ لأنه يعبر عن جوهر ما نعتقد أن مفهوم التوجيه يعنيه، على الرغم من أنك سترى في موضع لاحق من الكتاب أنه يمكن للشخص الأقل خبرة أن يدرب أو يوجه نظيره الأكثر خبرة.

ليس مفهوم التوجيه مفهومًا جديدًا. قد يعود تاريخ ظهوره إلى الميثولوجيا اليونانية، وبالتحديد في أوديسة "هوميروس". كما تقول القصة، حينما ذهب الملك "أوديسيوس" إلى الحرب، وترك ابنه الصغير "تيليماخوس" مع صديقه القديم "منتور"، والذي اعتبره الملك شخصًا موثوقًا به وراعيًا يمكن أن يقدم الحكمة والمعرفة والخبرة إلى ابنه. الشيء

المهم في التوجيه هو جودة العلاقة، والتي ينبغي أن تكون علاقة ثقة وتعاطف كاملين، مما يتيح بعد ذلك تحقق الصدق، والانفتاح، واختلاف الآراء بين الطرفين.

الشيء المهم في التوجيه هو جودة العلاقة

في رأينا بشأن التوجيه الذي نطرحه في هذا الكتاب، أنه عادة ما يكون الموجِّه شخصًا أكثر خبرة يختاره تلميذه لأسباب متنوعة:

- أنه شخص أكثر خبرة عمل معه، وأعجب به، ويحترمه.
- أن لديه سيرة ذاتية جيدة فيما يتعلق بتنمية الأفراد.
- أنه متمرس في المؤسسة، أو المهنة، أو الموقف إلى حد يشعر الموجَّه بأن موجهه يمكن أن يغدو شخصًا مقربًا منه ويساعده على أن ينمو ويتطور.
- أن لديه العديد من العلاقات والصلات، ويمكن أن يساعده على أن يتطور ويرتقي.

عادة ما تكون علاقات التوجيه أكثر نجاحًا حينما يكون اختيار الموجِّه مسئولية متلقي التوجيه، وفي معظم الأحوال حينما لا يكون الموجِّه هو المدير التنفيذي. تجعل بعض الشركات من التوجيه جانبًا رسميًّا من سياسات وممارسات الموارد البشرية لديها، وتشجع القادة والمديرين على النظر إلى التوجيه كجزء من دورهم في المؤسسة. في حين أن هذا التوجه يضفي صفة رسمية على التوجيه بداخل المؤسسة، لا نزال نعتقد أنه يكون أكثر فعالية حينما يلعب متلقي التوجيه دورًا رئيسيًّا في اختيار موجهه بدلًا من تخصيص موجِّه معين له. على الرغم من ذلك، حينما تجعل المؤسسات دور الموجه رسميًّا، فإنها غالبًا ما تقدم بعض التدريبات وهذا بالطبع سيكون مفيدا.

في مقالة نشرت مؤخرًا في مجلة **هيومن ريسورس** قال مؤسس مجموعة فيرجن جروب "ريتشارد برانسون": "ينبغي أن تكون روح التوجيه مدمجة داخل شركات المملكة

المتحدة". يقترح "ريتشارد" أنه يمكن لرجل الأعمال الواعد أن يصبح رجل أعمال ناجحًا بمساعدة التوجيه. " في الشركات البريطانية غالبًا ما يُتجاهل توجيه النصح للأفراد ومنحهم الأفكار عن كيفية تحقيق أهدافهم".

إذن كيف يختلف التوجيه عن التدريب؟ بعض الاختلافات الرئيسية موجزة فيما يلي:

- عند التوجيه يميل التركيز إلى أن يكون على التطوير المهني أو الإرشاد والنصح المرتبط بدور الموجَّه.

- تتطور معظم علاقات التوجيه على مدار سنوات، ويمكن أن تدوم لأعوام عديدة.

- قد يكون هناك فواصل زمنية مطولة بين الاجتماعات.

- غالبًا ما تكون الاجتماعات غير رسمية ومرتجلة وتحدث وفق احتياج الموجَّه وفي التوقيت الذي يحتاج فيه لذلك.

- عادة ما يكون الموجِّه زميل عمل أكبر سنًّا وأكثر خبرة يعرف متلقي التوجيه، ومهنته، ويرغب في تكريس نفسه لمساعدته على التطور.

- سيميل الموجِّه إلى الاستجابة لاحتياجات متلقي التوجيه لمساعدته في تطوره المهني، ويقدم له أحيانًا النصح والإرشاد.

دراسة حالة

دراسة حالة

خلال عملها في مجال التدريب والتنمية الإدارية، كانت لدى "فيونا" ثلاث علاقات توجيه رئيسية. كانت العلاقات الثلاث طويلة الأمد، وانتهت حينما انتقلت من المؤسسة. كانت العلاقة الأولى مع زميل عمل والذي كان في مستواها الوظيفي نفسه، لكنه كان يتمتع

بخبرة العمل لسنوات أكثر في الوظيفة. العلاقة الثانية حينما عملت مديرة للتنمية الإدارية، كانت مع مدير أعلى منها منصبًا في المؤسسة. وأخيرًا، موجهها الحالي الذي بدأ زميل عمل، ثم أصبح رئيسها، ويعمل الآن لحساب مؤسسة مختلفة تمامًا - هذه أيضًا العلاقة الأطول من بين الثلاث. في الحالات الثلاث كان الموجهون رجالًا، وعلى نحو ما كانت تشعر بأن هذا الأمر مفيد بالنظر إلى وجود توازن بين الرجال والنساء في الإدارة العليا، ومن أجل مساعدتها على فهم منظور الرجال للأمور. كان الدور الرئيسي الذي لعبه هؤلاء الرجال في حياة "فيونا" أن يستمعوا إليها، ويختلفوا معها، وأحيانًا يقدموا لها النصح والإرشاد استنادًا إلى خبراتهم. كان النجاح الحقيقي لهذه العلاقات هو الطبيعة غير الانتقادية للرجال، وقدرة "فيونا" على أن تكون صادقة ومنفتحة تمامًا على تناول مشاركة مخاوفها، وبواعث قلقها، وعدم ثقتها بنفسها لمواجهة تحديات جديدة، وتولي أدوار جديدة بثقة متزايدة وإيمان بالذات. اختلفت هذه العلاقات الثلاث على نحو ملحوظ عن علاقات التدريب المتنوعة التي خاضتها "فيونا". بالنسبة لها كان التدريب قائمًا أكثر على القضية محل البحث، فيما يميل التوجيه إلى أن يكون شخصيًا أكثر ومركزًا بطريقة أكثر شمولية.

أن تكون موجِّهًا - لماذا يعد ذلك مهمًا؟

عادة ما ستكون علاقة التوجيه مع شخص أدنى مرتبة، أصغر سنًا على الأرجح، ولا يعمل في إطار سلطة الموجِّه المباشرة (هذا يتيح احتمالية أكبر لقيام علاقة قابلة للتطوير تتسم بالانفتاح، والصدق، والثقة). بالطبع ليس مستحيلًا على المدير التنفيذي أن يكون موجِّهًا، لكن ذلك الوضع سيضيف بعضًا من التحديات الصعبة إلى الموقف - على سبيل المثال، المحاباة والتأثير على مواقف مراجعة الأداء. إن تولي دور توجيهي التزام جاد جدًا، وبالإضافة إلى مساعدة متلقي التوجيه على التطور، فإنك ستطور في الوقت نفسه مهاراتك وقدراتك. كموجِّه، فإنك ستعمل أيضًا على فتح قنوات تواصل لك ولمتلقي التوجيه تمنح كليكما وصولًا إلى شبكات مختلفة من العلاقات والأشخاص. كما يساعدك ذلك على أن تكون مطلعًا على أحوال المجالات الأخرى من الأعمال، ومن ثم تحصل على معلومات وتكتسب فهمًا لما يحدث خارج شبكة علاقاتك الطبيعية في مؤسستك. علاوة

على ذلك، ستمكنك هذه العلاقة من أن تحظى بفرصة معارضة آرائك في موضوعات متنوعة من خلال عملية البحث والمراجعة التي تنخرط فيها مع متلقي التوجيه.

إن تولي دور توجيهي التزام جاد جدًّا

على المستويين الشخصي والمؤسسي، من المهم والمفيد أن تتشارك معرفتك، وخبرتك، وحكمتك مع الآخرين؛ كي يتمكنوا من التعلم منك. من منظور مؤسسي، هذا نهج تطوري وفعال من ناحية التكاليف؛ لأنه قائم بالأساس على احتياجات الموجَّه وما يُرجى منه لاحقًا، والتعقيدات الإدارية تكون - إن وجدت - في حدها الأدنى. إنه وقت حقيقي وحياة حقيقية، ويركز على القضايا المهمة لمتلقي التوجيه في مرحلة معينة من حياته. لأن الموجَّه هو المسئول في معظم الأحيان عن تحفيز وتوجيه العلاقة، فإنك ستحظى على نحو مؤكد بمتعلم لديه رغبة واستعداد للعمل معك.

كموجِّه، يمكنك أن تساعد متلقي التوجيه على أن يوسع من آفاقه، ويفهم الاتجاه الإستراتيجي العام، وأهداف المؤسسة، وأن ترفع وعيه بفرص التطور المهني والترقي المحتملة. إن كنت في أحد مراكز الإدارة العليا ولديك متلقي توجيه، حينئذ يمكن لهذه العلاقات أن تساعدك على معرفة المواهب بمؤسستك، ومن ثم المساهمة في التخطيط لتعاقب الموظفين. في الوقت الحاضر تعد إدارة المواهب والحفاظ عليها تحديًا هائلًا للعديد من المؤسسات. بتشجيع علاقات التوجيه، يمكن للمؤسسات والمديرين أنفسهم تأسيس الولاء ومساعدة متلقي التوجيه على أن يصبح محفزًا وذا صلاحيات.

من توجِّه؟

أنجح علاقات التوجيه هي التي يقوم فيها متلقي التوجيه بتحفيز العلاقة، أو على نحو بديل حينما يملك اختيار الموجِّه. من الأفضل كذلك أن تكون موجِّهًا لأشخاص خارج نطاق منظومة عملك المعتادة. تكون علاقات التوجيه أكثر نجاحًا حينما يكون موجهك شخصًا يفكر على نحو مختلف عنك، ويرى الأمور بنظرة مختلفة. يتيح هذا مزيدًا من التعلم وسَعة

الأفق في العلاقة. احذر من توجيه صديق لك حيث ستنشأ دون شك مشكلات تتعلق بمدى صدقك تمامًا في حديثك معه حينما تختلف آراؤكما.

احذر من توجيه صديق لك

قواعد مقترحة لعلاقة التوجيه

رغم أن عملية التوجيه تميل إلى أن تكون أقل رسمية من التدريب، وذلك أساسًا بسبب الطبيعة الطوعية للعلاقة، لا يزال مهمًّا رغم ذلك الاتفاق على طريقة للعمل معًا. إذن، حينما تدخل في علاقة توجيه، هناك بعض القواعد الأساسية التي تستحق أن ترسيها في مرحلة مبكرة من العملية، وتتضمن:

- ما توقعات كل منكما من الآخر؟
- ما أهداف متلقي التوجيه النهائية والمرحلية؟
- ما نوع المجالات التي يود متلقي التوجيه التركيز عليها - التطور المهني، الوظيفة الحالية، صعوبات محددة، إلخ؟
- من سيتولى مسئولية الإعداد للاجتماعات، ومواعيد وعدد مرات انعقادها؟ علاقة التوجيه الجيدة عادة ما يوجهها متلقي التوجيه، فيما سيكون على الموجِّه تخصيص وقت للجلسات.
- ما مستوى الرسمية الذي تتوقعه؟ عادة كلما يكون التوجيه بصيغة ودية أكثر، يكون أفضل.
- كيف ومتى ستراجع كيفية سير الأمور؟

- هل ستدون ملاحظات؟ أحيانًا يمكن لتدوين ملاحظات مختصرة كي تذكر نفسك بما تم مناقشته، أن يكون مفيدًا، لكن على الطرفين الاتفاق على هذا الأمر حال تنفيذه.

- الاتفاق على الخصوصية والاحترام الكاملين لنزاهة العلاقة. نقصد بهذا أنه لا ينبغي لأي من الطرفين تسيير العلاقة على نحو استغلالي.

علاقة التوجيه الجيدة عادة ما يوجهها متلقي التوجيه

التوجيه هو عقل يختار، وأذن تُنصت، ودفعة في الاتجاه الصحيح.

جون سي. كروسبي، سياسي أمريكي.

نصائح للنجاح

- تذكَّر، يرتكز التوجيه بصورة أساسية على الثقة والتعاطف.

- يختار متلقي التوجيه موجهه، وليس العكس.

- يتضمن التوجيه مشاركة الحكمة، والخبرة، والمعرفة للمساعدة في تنمية وتطوير المسيرة المهنية لمن توجهه.

- استجب لاحتياجات متلقي التوجيه، وليس لاحتياجاتك أنت.

- كن منفتحًا على التعلم عن نفسك من خلال دورك كموجِّه.

- من الأفضل ألا توجه مرءوسيك المباشرين.

- الخصوصية والالتزام الكامل تجاه العلاقة أمران لا غنى عنهما.

3. تحديد أسلوبك الخاص في التدريب

سيكون لدى معظمكم اختيار معين فيما يتعلق بالأسلوب الذي تفضلونه عند التدريب، ومن المهم أن تعرف أي أسلوب تميل لاستخدامه أكثر. بالإضافة إلى هذا، من المهم أن تدرك أنه في حين أن لديك تفضيلًا، فإن أسلوب التدريب يتعلق بالمرونة، والقدرة على التكيف، والملاءمة. سيختار المدربون الجيدون نهجهم وأسلوبهم اعتمادًا على الشخص والسياق، وليس الالتزام بأسلوبهم المفضل بشكل صارم. في هذا الفصل سنساعدك على أن تحدد أسلوبك المفضل ونقدم لك أفكارًا كي توسع من نطاقه، وتعدله، وتطوره.

سيختار المدربون الجيدون نهجهم وأسلوبهم اعتمادًا على الشخص والسياق

أسلوب التدريب

في هذا السياق ما نعنيه بأسلوب التدريب هو ما إذا كان لديك ميل إلى التدريب الموجَّه أو التعاوني. بالنسبة لبعضكم قد يكون الأسلوب الذي يتبناه الواحد منكم متصلًا بموضوع أو هدف دورة التدريب، لكن بالنسبة للكثيرين، هناك ميل إلى تفضيل نهج من النهجين.

- **التدريب الموجَّه.** هو أسلوب التدريب الذي تستفيد فيه من خبرتك لتقديم النصح، والإرشاد، وتوجيه متدربيك. لربما يناسبك أكثر استخدام نهج منظم لتقديم الاقتراحات، والإرشاد، والحلول للمتدرب.

- **التدريب التعاوني.** هو أسلوب التدريب الذي تتفاعل من خلاله بصورة أكبر مع المتدرب وتتعامل مع مشاعره وحالته المزاجية وطبيعة الموقف. ستميل إلى أن تكون استكشافيًا أكثر في هذا النهج، وستساعد على توجيه المتدرب نحو تحديد الحل الخاص به.

ستساعدك قائمة الجرد التالية على تحديد نهجك المفضَّل. انظر إلى طرفي النطاق، وقيِّم ما تعتقد أنه سيكون نهجك المفضل عند تدريب وتطوير الآخرين. جرب أن تكون صادقًا قدر الإمكان - فالوعي الذاتي حيال نهجك الطبيعي سيساعدك على فهم أين تود تركيز تطورك.

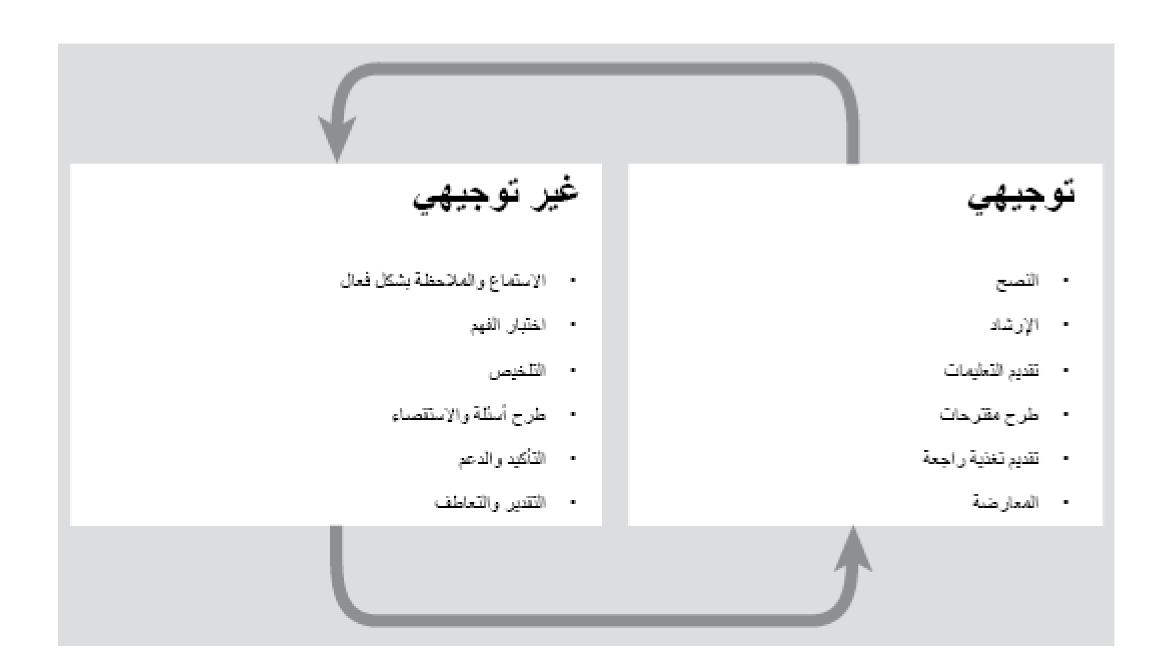
انظر إلى البيانات بالصفحة التالية، وقيم مكانك في النطاق وفق اعتقادك.

إذن ما الذي يخبرك به هذا التحليل؟ هل تميل إلى استخدام مناهج موجهة أكثر أو تعاونية أكثر؟ كل نهج من الاثنين ليس صائبًا أو خاطئًا، بل إن الاثنين ملائمان اعتمادًا على المشكلة، والموقف، والشخص. الشيء المهم في أسلوب التدريب أن تكون واعيًا بميولك، وأن تدرك أين تكمن نقاط قوتك، وأين تود أن تتطور. كي تكون قائدًا، أو مديرًا يؤدي دور المدرب بفعالية في عالم الأعمال اليوم، فإن امتلاك مهارات متعددة أمر بالغ الأهمية.

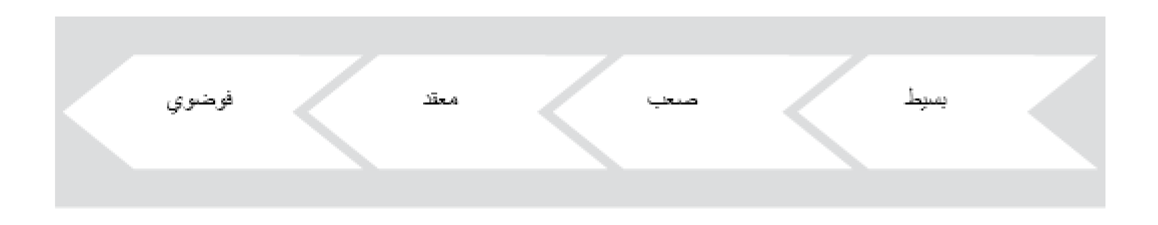
اختبار أسلوب التدريب

يلخص النموذج التالي بعضًا من المهارات الأساسية المرتبطة بأساليب تدريبية. يميل بعض من هذه المهارات ناحية الأسلوب التوجيهي، فيما يميل بعضها الآخر تجاه الأسلوب التعاوني أو التيسيري. أحيانًا سيعتمد الأسلوب فعليًا على كيفية استخدامه، فيما يتعلق بميلك تجاه التدريب التوجيهي أو غير التوجيهي.

متى قد تستخدم هذه المناهج؟ بوضوح، كل موضوع تدريب، وكل شخص تدربه يختلف عن الآخرين، لذا فإن الموقف الذي تواجهه، إضافة إلى معرفتك الشخصية باحتياجات الشخص الذي ستدربه، سيحددان الكثير من الأمور. مع ذلك، هناك قاعدة أساسية قد ترغب في تطبيقها تقوم على نموذج وضعه في الأصل "رالف ستاسي" (1996)، والذي يقترح أننا في عالم الأعمال، اليوم، نواجه تحديات يمكن أن تصنف إلى أربعة مجالات - بسيط، وصعب، ومعقد، وفوضوي.



الشكل 3-1 أسلوب التدريب التوجيهي مقابل أسلوب التدريب غير التوجيهي



الشكل 3-2 تحديات الأعمال المعاصرة

تشبه التحديات **البسيطة** إلى حد ما الأحجيات، حيث تكون هناك نتائج محددة، وإجراءات للوصول إلى هذه النتائج (أشبه بأحجية الكلمات المتقاطعة أو لعبة سودوكو) حيث تكون الإجابة معروفة. يعرف الإجابة شخص معين، وإذا كنت أنت - أي المدرب - هذا الشخص فمن المرجح أنك سترغب في تبنِّي نهج توجيهي أكثر، ربما تقدم مقترحات، أو إرشادًا، أو نصحًا كجزء من المناقشة الخاصة بتدريبك.

التحديات **الصعبة** أكثر تحديًا؛ حيث لا تكون هناك إجابة واحدة ومحددة، بينما يكون ما هو معروف أكثر مما هو مجهول. قد توحي لك خبرة مواقف شبيهة بأفكار لما قد يكون مفيدًا

أم لا، لذا ربما ينبغي استخدام مزيج من النهجين التوجيهي والتيسيري لتشجيع استكشاف مجموعة الخيارات المتاحة.

التحديات **المعقدة** هي جزء أكثر حضورًا في حياتنا اليوم؛ لأن ما لا نعرفه أكثر بكثير مما نعرفه. غالبًا ما تخلو مواقف التحديات المعقدة من إجابة قاطعة، وتحدث هذه التحديات في أوقات التغيير عادة. في الواقع، هناك العديد من الاحتمالات القائمة على معرفة الفرد، وتجربته، وتحفيزه، والتزامه. غالبًا عند التعامل مع هذه التحديات المعقدة والغامضة جدًّا، من المرجح أن تحتاج لاستخدام مناهج تيسيرية أكثر. سيكون مهمًّا أن تفهم النطاق الكامل للموضوع وأن تشجع مدربيك على النظر إليه بطرق مختلفة. سيضمن هذا أنهم سيمعنون النظر في أكبر عدد ممكن من أوجه الموضوع لمساعدتهم على اتباع أسلوب العمل والنتائج الأكثر ملاءمة.

تنشأ التحديات **الفوضوية** حينما يكون موقف معين مربكًا وملتبسًا جدًّا، وحيث تكون هناك العديد من الأفكار والآراء المختلفة دون إجابة صحيحة - فقط خيارات أفضل أو أسوأ. في هذا النوع من المواقف لا يوجد إلا القليل جدًّا مما هو معروف. ستتطلب مواقف مثل هذه، الصبر والمهارة من جانب المدرب للعمل عليها بطريقة غير توجيهية. حينما يواجه المتدرب موقفًا فوضويًّا غالبًا ما يلتمس الطمأنة وفرصة لاستكشافه مع شخص لديه الوقت والطاقة للعمل معه. على الأرجح فإنه لا يتوقع الحصول على إجابات من هذا الشخص، لكن ما يريده هو فرصة للتفكير معًا في الموقف، وربما تلقِّي الدعم للأفكار الجديدة، وكذلك التحديات لدفعه لتوسيع أفق أفكاره لمساعدته على بلورة قيمه، وافتراضاته، واحتياجاته، وطاقته. والمثال الممكن طرحه هنا حيثما يتخذ الأفراد خيارات أو يقومون بتحولات مهنية كبرى.

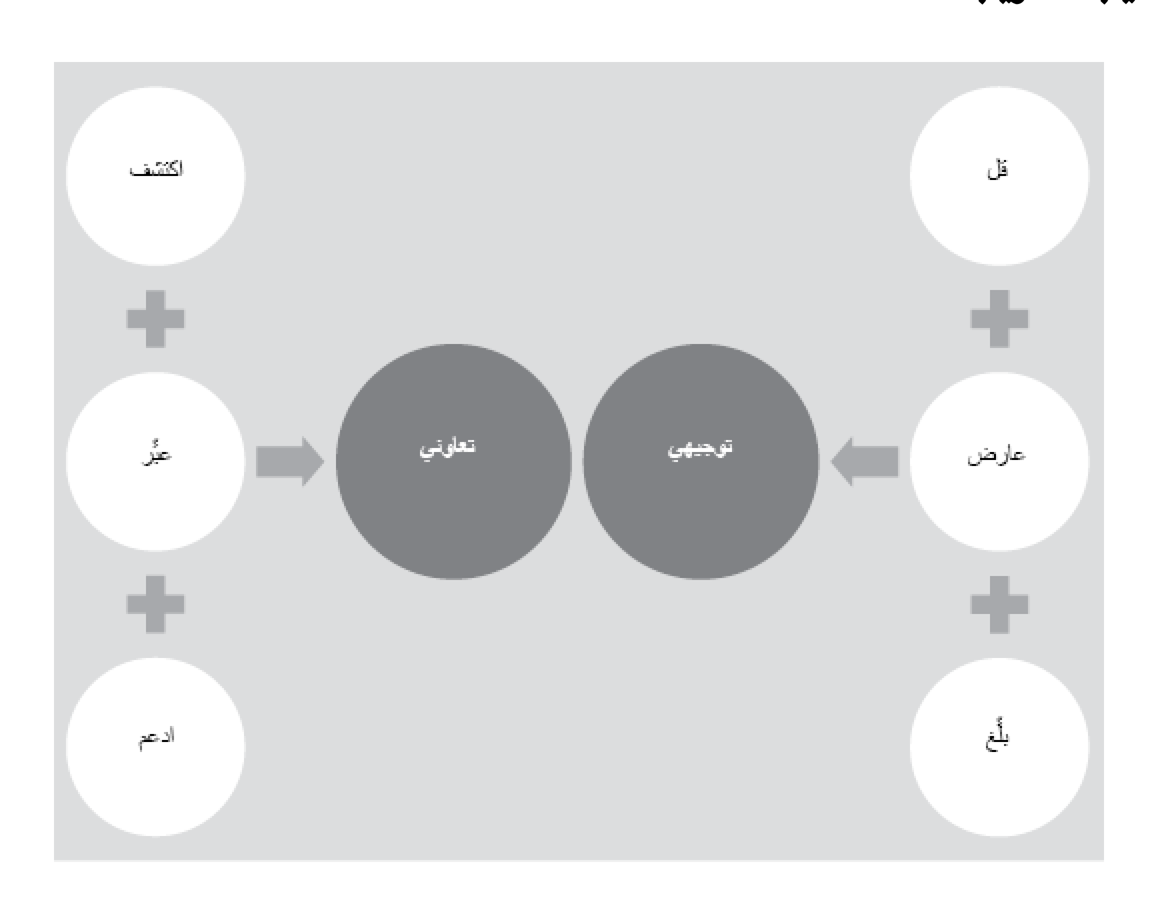
من المناهج الأخرى التي يمكن أن تساعدك على إمعان النظر في أسلوبك الشخصي للتدريب، هو فئات هيرون الست للتدخل، التي وضعها لأول مرة "جون هيرون" في

سبعينات القرن العشرين. لقد حدد أسلوبين ساسيين أسماهما الموثوق والتيسيري، وفي داخل كل أسلوب اقترح وجود منهجي تدخل مختلفين يمكنك استخدامهما:

- الموثوق - توجيهي، تثقيفي، مواجه.
- التيسيري - مريح، محفز، داعم.

في كلية أشريدج عملنا بشكل مكثف باستخدام هذا النموذج، واعتدناه كنهج للمساعدة في الممارسات التدريبية الخاصة بنا وبالآخرين على حد سواء. كما تبنينا النموذج دون التخلي عن أي من خصائصه الأصلية - لجعل اللغة أكثر ملاءمة للمديرين الممارسين.

أساليب التدريب



الشكل 3-3 أسلوبا التدريب التوجيهي والتعاوني

المصدر: مقتبس من هيرون، جي. *The Complete Facilitator's Handbook*، (كوجان بيج، 1999).

كل من هذين الأسلوبين له هدفه وإجراءاته. والجدول التالي يلخص ذلك:

الجدول 3-1 أسلوب التدريب - الهدف والإجراءات

قد تجد من المفيد أن تُراجع نهجك الطبيعي في التدريب، وتَستخدم هذا النموذج لمساعدتك على فهم تفضيلاتك وميولك، وأن تبرز أين يمكنك استحداث مناهج جديدة. إحدى الطرق للقيام بذلك أن تقيم راحتك وقدرتك على استخدام أي من هذين الأسلوبين. (انظر الجدول 3-2).

إن أردت اختبار أسلوبك بصورة مفصلة أكثر قد تجد استكمال استبيان أكثر تفصيلًا أمرًا مفيدًا. لقد وضعت كلية أشريدج لإدارة الأعمال مؤخرًا استبيان سلوكيات تدريب يمكن أن يساعدك، وهو متاح عبر القياسات النفسية الخاصة بأشريدج (Psychometrics@ashridge.org.uk) كما توجد استبيانات أخرى متاحة على الإنترنت تشمل "استبيان أساليب القيادة والتدريب" على الموقع www.stepchangedevelopmrnet.com و"مخزون أساليب التدريب" على الموقع www.castletonconsulting.co.uk .

الجدول 3-2 أسلوب التدريب - تدريب التحليل الذاتي

كقائد - أو مدير ملتزم بالتدريب كجزء من نهجه للعمل مع الآخرين - سيكون مهمًّا أن تستوعب وتتقن مجموعة متنوعة من المهارات والمناهج. ينبغي أن تزودك التدريبات والنماذج السابقة بطريقة مبدئية للتفكير في تفضيلاتك، وقدراتك، واحتياجاتك للتطوير. في الفصول التالية سنستكشف بعضًا من المهارات، والمناهج، والإجراءات الأساسية التي

ستساعدك على النجاح في هذا المجال. كما سنختبر بعض مواقف التدريب المشتركة الشائعة ونقدم مقترحات وأفكارًا للتعامل معها.

سيكون مهمًا أن تستوعب وتتقن مجموعة متنوعة من المهارات والمناهج

نصائح للنجاح

- اعرف أسلوبك ونقاط قوتك كمدرب.

- استخدم أسلوبًا يناسبك، ويناسب المتدرب، والموقف.

- اطلب التغذية الراجعة الخاصة بأسلوبك ومدى ملاءمته.

- قد تحتاج لاستخدام أساليب عديدة ومختلفة خلال أي من الدورات التدريبية اعتمادًا على مجموعة الموضوعات الخاضعة للنقاش.

- اعمل على تطوير سمتي التنوع والمرونة في أسلوبك.

4. تحقيق أقصى استفادة من الجلسة التدريبية

هدف العقد ضمان علاقة فعالة خالية من المتاعب وأنت لن تحتاج للعقد إلا حين يستدعي الأمر ذلك.

مايلز داوني، كاتب ومدرب

كي تحقق أقصى استفادة من أية علاقة تدريب، من المهم للمدرب والمتدرب أن يخوضا نقاشًا استكشافيًا، أو اجتماعًا استكشافيًا يحظيان فيه بالفرصة لبدء بناء علاقتهما، وإرساء القواعد الأساسية، وتحديد الأهداف والنتائج لعلاقتهما ودوراتهما التدريبية. هذا الاجتماع المبدئي مفيد لكلا الطرفين وغالبًا ما يشار إليه باسم اجتماع التعاقد.

التعاقد

حتى لو كنت المدير المباشر لمتدربك، فإن شكلًا من الاتفاق أو التعاقد يكون مهمًا، وتتزايد أهميته إذا كان متدربك مديرًا في مؤسسة لا تعرف عنها شيئًا حتى الآن. تلخص المعلومات التالية الإرشاد الذي سيكون مفيدا لأي شخص يتولى دورًا تدريبيًا، مع ذلك، سيكون عليك أن تعدل ما تفعله وكيفية فعله؛ كي يلائم الموقف المحدد الذي تكون فيه.

عملية التعاقد في جوهرها فرصة لكلا الطرفين للاتفاق على توقعات كل منهما، واستيعابها، وإرساء القواعد الرئيسية، وطرق العمل. يمكن أن تكون هذه "العقود" رسمية أو غير رسمية، وفق ما هو ملائم لواضعيها، ويمكن أن تكون لفظية أو مكتوبة، ومجددًا يعتمد الأمر على أطرافها. سيعكس مدى تعقيد أي عقد، العمق، والتواتر، والصبغة الرسمية المتوقعة لعلاقة التدريب الفعلية.

استيعاب كل طرف لتوقعات الآخر وإرساء القواعد والطرق الأساسية للعمل

الفوائد

تتضمن الفوائد الرئيسية لهذا الاجتماع والتعاقد المبدئي (خصوصًا إن لم تكونا تعرفان بعضكما بالفعل):

- فرصة لمعرفة بعضكما وتقرير مدى ملاءمة قيام علاقة تدريب بينكما.
- وضوح توقعات كل طرف من الآخر.
- إجراء مناقشة بين الطرفين عن أسلوب ونهج الدورات التدريبية.
- إرساء تفاهم بشأن النتائج المرجوة لعلاقة التدريب.
- فرصة للاتفاق على أساس مراجعة عملية التدريب.
- فرصة للتعامل مع الموضوعات الإدارية الأساسية - مدة الدورة، مكان الدورة، سياسة إلغاء أو تأجيل الدورة.
- مناقشة وتصنيف المسائل الأخلاقية والمتعلقة بالخصوصية، ولهذا الأمر أهمية خاصة عند تولي المديرين التنفيذيين أدوارًا تدريبية.

رسمي أو غير رسمي

أحد أول القرارات التي سيكون عليك اتخاذها هو إما أن يكون لديك "عقد" رسمي أو غير رسمي. أحد الفروق الأساسية هو كون العقد مكتوبًا أم شفويًا.

يجعل العقد المكتوب العملية ككل رسمية أكثر، ويمكن كلا الطرفين من الاتفاق معًا على الجوانب الأخلاقية للتدريب، بالإضافة إلى الجوانب العملية للدورة، وكذلك المسائل

الإدارية. فتدوين كل شيء وتوقيع الطرفين على هذا الاتفاق يؤسس علاقة ذات صبغة رسمية أكثر بين المدرب والمتدرب. تكون العقود الرسمية مفيدة أكثر حينما تكون العلاقة جزءًا من عملية مؤسسية رسمية. يمنح العقد المكتوب كذلك كلا الطرفين وثيقة يمكن أن يُرجع إليها كجزء من عملية المراجعة خلال علاقة التدريب. من المرجح أن يُستخدم العقد المكتوب حينما تدرب شخصًا ليس مرءوسًا مباشرًا لديك.

يجعل العقد المكتوب العملية كلها رسمية أكثر

يشمل الاتفاق الأقل رسمية مناقشة شفهية بسيطة، خلال الاجتماع المبدئي. ستتضمن المناقشة العديد من الموضوعات نفسها التي سيشملها الاتفاق المكتوب - الأخلاقيات، الجوانب العملية، والأهداف، والنتائج، والقواعد الأساسية العامة. عادة ما يستخدم هذا النوع من الاتفاقات حينما تكون العلاقة أقل رسمية وقائمة - على نحو محتمل - على موضوع معين وليست علاقة بعيدة المدى ومستمرة. من المرجح أن تستخدم اتفاقًا غير رسمي حينما تدرب مرءوسًا مباشرًا.

يستخدم بعض الناس مزيجا من النهجين الرسمي وغير الرسمي. سيكون هذا عقدًا رسميًا مكتوبًا وموجزًا فيما يتعلق بالأخلاقيات، والتوقعات لدى كل من الطرفين، متبوعًا باتفاق أقل رسمية يتصل بالأسلوب، وتوقيت، وأهداف دورة تدريبية محددة.

القواعد الأساسية - الموضوعات المهمة

- **المقدمات**. ابدأ بتأسيس رابط قوي. ينبغي أن يتحدث المدرب عن خلفيته، وخبرته، وأية مؤهلات لديه، وربما قليلًا عن أسباب استمتاعه بتدريب الآخرين. ينبغي أن يُشجع المتدرب على الحديث عن تصوره للتدريب، ووظيفته الحالية، وبقدر ما يتحدث عن خلفيته يشعر بأريحية لمشاركة هذا الأمر في هذه المرحلة (نعتقد أنه من المفيد أن يُطلب من المتدربين تقديم سيرة ذاتية موجزة)، ولماذا يعتقدون أن التدريب مناسب لهم.

▌ **ما يشمله التدريب**. استكشفا معًا فهمكما لعملية التدريب. قد تود مناقشة الأسلوب في هذه المرحلة، وما الذي يتوقعه متدربوك من علاقة تدريب معك، وهو الأمر الذي يمكن أن تساعد الخبرات التدريبية السابقة على إيضاحه. خلال المناقشة ينبغي أيضًا أن تركز على:

–**دور المدرب**: ما الذي ترى أنه دورك، وما الذي لا تراه كذلك. يميل المدربون إلى الحديث عن دورهم في الإنصات، وطرح الأسئلة، والدعم، والمعارضة، وتقديم التغذية الراجعة؛ لمساعدة الأفراد على تجاوز المشكلات والأمور المهمة بأسلوب منظم. قد تتضمن بعض مواقف التدريب تقديم المدرب أفكارًا أو مقترحات يستكشفها مع المتدرب كوسيلة ممكنة للمضي قدمًا. ما لن يتمكن المدرب من فعله هو حل المشكلة أو تقديم الإجابات للمتدرب. كمدرب ينبغي أن تراجع دائمًا كل دورة؛ لضمان أنك راض عن الإجراءات والتقدم المتحقِّق.

–**دور المتدرب**: حينما تدخل علاقة تدريب، من المهم أن يكون المتدرب منفتحًا على التغيير والتحدي: هذا هو الهدف الرئيسي للتدريب. يجب أن يكون المتدرب راغبًا في مشاركة المشكلات والموضوعات مع المدرب الذي سيطرح الأسئلة ويستقصي لاختبار النطاق الكامل للموضوع/ للموضوعات. خلال هذه العملية ينبغي أن يتوقع المتدرب أن تتم معارضة رأيه وأن يُمنح تغذية راجعة فيما يتصل بالموضوع أو المشكلة. كذلك فإن مسئولية المتدرب أن يعمل مع المدرب لإعداد خطة عمل، ومن ثم تطبيق هذه الخطة. كي تكون علاقة التدريب ناجحة بالفعل، فإن الالتزام بالعمل ضروري - لا يمكن لأحد غيرك أن يقوم به نيابة عنك.

▌ **الإجراءات والموضوعات الإدارية**. هناك العديد من الجوانب العملية التي ينبغي أن تُرسى كي تكون أي علاقة تدريب فعالة وناجحة، وتتمثل في سبعة جوانب رئيسية:

–**الأخلاقيات والخصوصية**. تُبنى علاقة التدريب على أساس الاحترام المتبادل والثقة بين الطرفين. ينبغي أن يظل أي موضوع أو مواد مطروحة للمناقشة خلال التدريب أمرًا خاصًّا بين المدرب والمتدرب.

تُبنى علاقة التدريب على أساس الاحترام المتبادل والثقة بين الطرفين

–**القواعد الأساسية بخصوص عملية الاجتماع**. استمع دون إصدار أحكام، شجع الاستكشاف الكامل للمشكلات والموضوعات من خلال طرح الأسئلة ومعارضة الآراء، قدم تغذية راجعة بناءة وصادقة، وشجع المتدرب على وضع خطة عمل.

–**التوقيت**. بتحديد مدة وتواتر الاجتماعات ستعتمد الكثير من الأمور على احتياجات المتدرب. أحيانًا يكون اجتماع أو اثنان قصيرا المدة (45 إلى 60 دقيقة) هما كل ما يتطلبه الأمر، في حين سيكون مطلوبًا مع عملاء آخرين علاقة أطول مع اجتماعات أكثر عمقًا. عادة ما يكون الحد الأقصى المخصص لأي اجتماع هو ساعتين - فمن الصعب المحافظة على مستوى التكثيف المطلوب للتدريب ذي الجودة العالية لمدة أطول من ذلك.

–**الموقع**. أهم أمر هنا أن تلتقيا في مكان يشعر كلاكما بالارتياح فيه - مكتب، أو غرفة اجتماعات، أو أحيانًا يفضل البعض الاجتماع بعيدًا عن مكان العمل في زاوية هادئة بمقهى، أو مكتبة محلية، أو مكان هادئ مشابه.

–**تدوين الملاحظات**. ينبغي أن يشجع كل من المدرب والمتدرب على تدوين الملاحظات أو تسجيل الجلسة التدريبية. هدف الملاحظات هو تحديد الهدف الأساسي للدورة، والتعبير عنه، وتلخيص أية أعمال تم الاتفاق عليها. ينبغي أن تكون الملاحظات موجزة جدًا؛ لتفادي عرقلة تدفق التواصل. تكون الملاحظات مفيدة خصوصًا في علاقة التدريب طويلة الأجل؛ لضمان تحقيق التقدم، ولتذكيرك بالخطوات التي أُنجزت حتى حينه. كمدرب ينبغي دومًا أن تطلب الإذن من متدربك، وأن تكون مستعدًا كذلك لتعرض الملاحظات على المتدرب إن طلبها. ينبغي **ألا** تعرض الملاحظات مطلقًا على أي شخص آخر.

–**الإلغاء**. خلال الاجتماع المبدئي من المهم أن تُرسي كيف ستتعامل مع إلغاء الاجتماعات المُجَدْولة. كن واضحًا فيما يتعلق بضرورة ألا يتم الإلغاء إلا في الظروف الاستثنائية - قد

يدل الإلغاء المتكرر على نقص الالتزام بموضوع التدريب، أو الالتزام بالتدريب عمومًا، أو على وجود مشكلات في العلاقة.

–**إنهاء العلاقة**. حتى أفضل علاقات التدريب لا بد لها من نهاية. أيًّا يكن سبب إنهاء العلاقة، فإن الإنهاء الجيد لها أمر مهم. قد يتضمن إنهاء العلاقة كلًّا أو أيًّا مما يلي:

- تلخيص ما أنجزتماه معًا.
- الاتفاق على أية أعمال ختامية.
- مراجعة الإجراءات ومناقشة ما أفلح منها وما الذي كان يمكن أن يتم على نحو مختلف.
- تقديم تغذية راجعة تنطوي على تقدير كل طرف للآخر.

سيساعدك اتباع هذه الإرشادات على تحقيق أقصى استفادة من علاقة التدريب، ومع ذلك سيكون عليك أن تكيِّفها بما يتناسب مع موقفك الحالي والعلاقة التي تطورها.

نصائح للنجاح

- في أية علاقة تدريب، خذ وقتًا لوضع عقد يتضمن قواعد دورة التدريب التالية.
- في اجتماع التعاقد يجب أن:

–تستكشف إمكانية نجاح العلاقة من عدمها.

–بناء الألفة.

–الاتفاق على الإجراءات الأساسية التي ستُتبع.

–الاتفاق على أية جوانب عملية - التوقيت، الموقع، تدوين الملاحظات... إلخ.

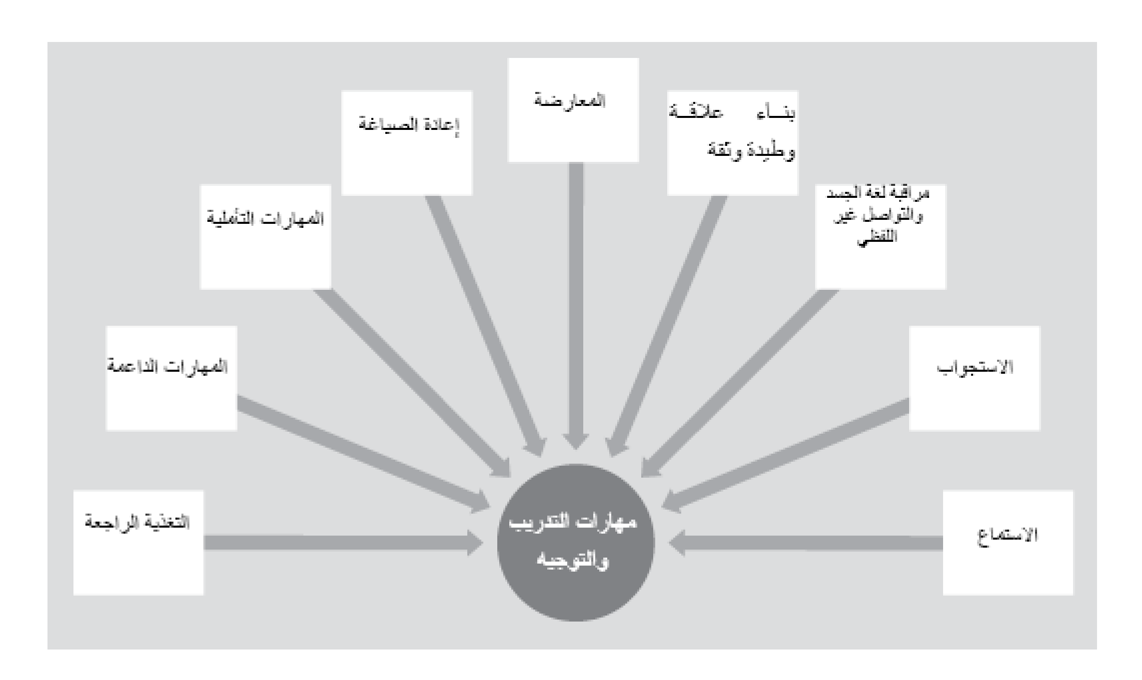
–التحدث عن أسلوبك.

–عرِّف متدربك أن الهدف من التدريب مساعدته على حل مشكلاته، وليس أن تقدم له الإجابات بنفسك.

- تأكد من أن متدربك منفتح على تقبل معارضة آرائه والالتزام بالعمل.

الجزء الثاني مهارات التدريب والتوجيه

في هذا الجزء سنعاين مجموعة من المهارات التي نعدها الأهم لأي مدرب أو موجِّه في مخزون مهاراته كي يكون قادرًا على استخدامها بطريقة تتسم بالكفاءة والبراعة.



5. الاستماع

القائد الجيد مستمع جيد.

مارتن ويتمارش، المدير التنفيذي لمجموعة ماكلارين

دونما شك يعد الاستماع مهارة أساسية للنجاح في أي علاقة تدريب، ويجب أن يكون المدربون الأكفاء قادرين على الاستماع أكثر وعلى نحو أفضل من الشخص العادي، وفي هذا الفصل القصير سنعطيك بعض الأفكار والنصائح عن كيف تصبح مستمعًا فعالًا أكثر.

كمدرب، ستستخدم تقنية تسمى الاستماع الفعال. هذه تقنية متداولة كثيرًا في مهن المساعدة، حين يكون من المهم أن تثبت أنك استمعت للشخص الآخر، وهذا يعني أنك قادر على التركيز على ما يقوله المتدرب بالضبط، **و**كيف يقوله.

يجب أن يكون المدربون الأكفاء قادرين على الاستماع أكثر وعلى نحو أفضل من الشخص العادي

كيف تستمع بفاعلية

تُظهر الأبحاث أن السلوكيات التالية تزيد وتُبرز الاستماع الفعال:

▌ **ركز على الشخص الآخر ولا تستغرق في أحلام اليقظة**. لأن تركيزك يكون على المتدرب، عليك أن تصفي رأسك من أية أفكار وشواغل لديك، وتكون مركزًا في المكان والزمان الحاضرين.

▌ **أرجئ أية أحكام**. من الطبيعي أن تكون لديك اختياراتك وأحكامك ولكن ليس من المفيد أن تُطلع متدربك على حكمك. تذكر أن حكمك قد لا يكون دقيقا ابتداء، وثانيًا إن كنت

شخصًا انتقاديًا فإن ذلك سيعرقل مسار عملية التدريب.

- **انتبه إلى الصوتيات شبه اللفظية**. لاحظ مثلًا نبرة الصوت. تفحص لغة الجسد لتحديد الدلائل والإشارات الدالة على العواطف والمشاعر المتعلقة بموضوع التدريب. لقد كتبنا عن هذا الأمر بالتفصيل في الفصل 7.

- **فقط استرخ واستمع**. لا تحاول استباق سؤالك التالي أو حل مشكلات المتدرب.

- **لا تقاطع**. ستمنع المقاطعات تدفق أفكار المتدرب، وبعيدًا عن أي شيء فإنه سلوك وقح.

- **طابق واعكس لغة الجسد - ينبغي أن يكون استخدامك الصوتي وسلوكك العام متسقًا مع سلوك متدربك**. فعلى سبيل المثال، إن كان متدربك يتحدث بصوت رقيق وببطء، يجب أن تضع هذا في اعتبارك وتكيف صوتك وإيقاعه وفقًا لذلك. ما يجب أن تحرص على فعله **ألا** تحاكيه.

- **حافظ على تواصل بصري جيد**. انظر إلى الشخص الآخر بشكل مباشر وانحنِ للأمام قليلًا باتجاهه. سيبين هذا أنك مهتم بالمتدرب ومنتبه له. حاول ألا تجلس قبالته مباشرة وإنما بزاوية جانبية قليلًا؛ كي يتمكن فعلًا من رؤية مدى انتباهك إليه.

- **لا تضع افتراضات عن متدربك أو موقفه**. على سبيل المثال، لا تقل: " **أعرف بالضبط ما تعني**". أنت على الأرجح لا تعرف ما يعنيه!

- **أظهر اهتمامك لتعليقات الشخص الآخر بالإيماء، والابتسام، وإظهار تعبير وجهي مسترخ**. حينما ترمق متدربك بنظرة جامدة فإن ذلك لن يكون مفيدًا في كسب ثقته أو تشجيع التواصل الجيد بينكما.

مستويات الاستماع

إحدى الأدوات التي غالبًا ما نستخدمها في كلية أشريدج لإدارة الأعمال أمر يدعى مستويات الاستماع. كما يقترح اسمها، بمقدورنا الاستماع على مستويات مختلفة. على سبيل المثال، غالبًا ما نكون جيدين في الاستماع إلى حقائق موقف ولكننا نستمع بجودة أقل للمشاعر التي ينطوي عليها الموقف. على مستوى أعمق يمكننا أن نذكر وجود مقاصد وافتراضات وراء ما يقوله الناس، إذن كيف نستمع كي نكتشف هذه المقاصد والافتراضات؟

يمكننا الاستماع على مستويات مختلفة

عند تدريب الموظفين على اكتساب مهارات التدريب، فإننا نستخدم تدريبًا معينًا لبيان صعوبة الاستماع الفعال.

الإجراءات التي نستخدمها هي:

- العمل في مجموعات من خمسة أفراد.
- مطالبة أحد الأشخاص بأن يتكلم لعدة دقائق عن مسألة غير محسومة يشعر بفضول شديد نحوها.
- مطالبة الآخرين في المجموعة بألا يقاطعوا أو يطرحوا أسئلة، بل بالاستماع على مستويات مختلفة.
- تذكر أن كل شخص ينصت بمستوى مختلف.
- متى انتهى المتحدث، تأكد من تقديم المستمعين تغذية راجعة له عما سمعوه.



الشكل 5-1 مستويات الاستماع

من منظور الاستماع، فإن الدروس المستفادة من هذا التدريب هي:

- الاستماع على أكثر من مستوى أو مستويين أمر صعب.
- غالبًا ما يكتشف الأفراد أنهم يحددون تفضيلهم، بعضهم يجد الاستماع للحقائق سهلًا، في حين يجد آخرون الاستماع على مستوى المشاعر أسهل.
- يجد كثير من الناس أن مستوى الاستماع إلى الحقائق بسيط إلى حد كبير.
- عادة ما يكون الاستماع إلى المشاعر أكثر صعوبة، خاصة أن الكشف عنها يكون في الغالب عبر تعبيرات الوجه، والصوتيات شبه اللفظية، ولغة الجسد (انظر الفصل 7).

الاستماع إلى المقاصد والافتراضات أكثر صعوبة، لكنك إن كنت حاضرًا تمامًا، وتستمع بفاعلية، وتُعنى بالمقاصد والافتراضات حينئذ ستجد أنه صار أكثر سهولة. الفكرة ليست أن تكون قادرًا على إخبار شخص بافتراضاته ومقاصده، بل على العكس أن تكون قادرًا على طرح أسئلة جيدة عن هذه الأمور.

يساعدك الاستماع على مستويات مختلفة كمدرب، في أن تستمع؛ ليس فقط لما يقال، وإنما أيضًا إلى ما **لم** يُقل - يمكن أن يكون هذا أكثر أهمية من الكلمات التي قيلت في معظم الأحوال. سينمي المدرب الجيد قدرته على الاستماع على كل المستويات. كمدير أو قائد، ينبغي أن تصقل هذه المهارة في العديد من المواقف المختلفة؛ كي تواتيك بصورة طبيعية في وقت التدريب.

سينمي المدرب الجيد قدرته على الاستماع على كل المستويات

كمثال لمدى صعوبة الاستماع الفعال، نود مشاركة أمر حدث لـ"مايك" خلال إحدى دوراته التدريبية. سألت واحدة من المشارِكات أحد المشاركين كيف شعر بخصوص موضوع معين، فأجابها قائلًا: "حسنًا، ما أعتقده هو...". ثم شرح بالتفصيل ما فكر به. بعد ذلك سألته زميلته بلطف السؤال نفسه مرة أخرى، فرد عليها قائلًا - هذه المرة بشيءٍ من الإحباط - "حسنا، ما أعتقده - وما قلته للتو - أن ...". حينما انتهى سألته مرة أخرى كيف شعر. بالنظر إلى أن المشارِك بدا - بوضوح - غير مستوعب لما كانت تقصده، فقد تدخل "مايك" وبيَّن أن المشارك سئل عما شعر به وليس ما فكَّر فيه.

عوائق الاستماع

هناك عوائق عديدة لتحقيق الاستماع الفعال. بعضها خارجي، مثل الضوضاء أو المقاطعات، لكن العوائق الرئيسية داخلية - كعدم الاهتمام فعليًا بالشخص الآخر، أو الانشغال بشئونك الخاصة، أو الاستماع لمعارضة رأي المتحدث. الحيلة هنا أن تصفي ذهنك، وتركز انتباهك، وببساطة تستمع للشخص الآخر. للأسف الأمر ليس سهلًا كما يبدو. كما قال عالِم النفس

الأمريكي "كارل روجرز": "الميل للاستجابة لأي كلام ذي مغزى عاطفي بعمل تقييم له من منظورنا، هو العائق الرئيسي للتواصل بين الأشخاص".

العوائق الأساسية هي العوائق الداخلية

من بين كل مهارات التدريب والتوجيه، يعد الاستماع (إلى جانب الاستجواب) من أهم المهارات. ستعرقل قدرة الاستماع الضعيفة أو الاستماع الانتقائي فاعلية تدريبك، وستؤثر على جودة علاقتك، وحتى سُمعتك كمدرب.

تطوير وممارسة مهارات الاستماع الفعال لديك بمثابة وقت استُغل جيدًا.

نصائح للنجاح

▌ يشمل التدريب الاستماع أكثر من التحدث.

▌ قبل أي دورة تدريب صفِّ ذهنك من الأفكار، وركز على متدربك.

▌ استمع للمشاعر، والافتراضات، والمقاصد، بالإضافة إلى الحقائق.

▌ أعد صياغة ما قاله متدربك بين حين وآخر؛ كي تضمن أنك فهمته، وكي تبرهن على حسن استماعك.

▌ اطرح أسئلة بقصد الفهم عند الضرورة.

▌ مارس الاستماع على مستويات مختلفة مع أصدقائك وزملائك.

6. الاستجواب

لو كانت لديّ ساعة لحل مشكلة معينة، وحياتي تعتمد على الحل سأقضي أول 55 دقيقة في تحديد السؤال المناسب طرحه؛ لأني متى عرفت السؤال المناسب، سيكون بمقدوري حل المشكلة في أقل من خمس دقائق.

أينشتاين

الاستجواب والاستماع مهارتان ضروريتان للتدريب. كمدرب، تحتاج للاستفسار والتقصي كي تتيح للمتدرب اكتشاف المزيد، وأن يصبح أكثر وعيًا، ويصوغ الحلول بنفسه.

طرح الأسئلة الجيدة ليس أمرًا سهلًا، فنحن نجد أن الناس يميلون إلى تقديم النصح بدلًا من التفكير في طرح السؤال المناسب. يخبرنا عالم النفس الإنساني "كارل روجرز" بأن عجزنا عن التواصل هو نتيجة لإخفاقنا في الاستماع والاستجابة بفاعلية. لذا من المهم جدًّا للمدرب أن ينحّي جانبًا ميله الطبيعي لتقديم النصح، وأن يركز على الاستفسار بطرح أسئلة جيدة، والاستماع بفاعلية للإجابات.

كمدرب ينبغي عليك أن تستفسر وتتقصى

إذن ما السؤال الجيد؟ السؤال الجيد هو الذي لا يضع افتراضات أو يصدر أحكامًا سواء في طريقة صياغته أو في النبرة التي يُطرح بها.

كثير من الأسئلة ليست أسئلة بالفعل وإنما مجرد كلام مرسل أو الأسوأ - اتهامات. غالبًا ما نصدر أحكامًا وافتراضات عما يقوله الشخص الآخر، وهذا يمنعنا من الاستماع الفعلي.
علينا أن نؤجل هذه الأحكام والافتراضات؛ لذا فالسؤال الجيد هو الذي:

- يشجع على التفكير ويدفع المتدرب إلى تدبر الموقف فعليًا. إنه يُلزم المتدرب بالنظر إلى قضية معينة من منظورات مختلفة. تشجع الأسئلة التأملية الجيدة المتدرب على أن يفكر بعمق أكبر وعلى نطاق أوسع في موضوعه أو موقفه. (انظر الفصل 10 للمزيد عن المهارات التأملية).

- يشجع المتدرب على التركيز على ما يمكنه فعله ووضع حلول بدلًا من التركيز على اللوم، أو الأعذار، أو التطرق إلى موضوعات قديمة مجددا.

- يتيح وقتًا كافيًا للمتدرب للإجابة عن الأسئلة. من المهم جدًّا بعدما تطرح السؤال أن تظل صامتا وتتيح للمتدرب أن يفكر في الإجابة. غالبًا ما نرى مديرين يطرحون أسئلة تدريبية ثم أسئلة أخرى فأسئلة أخرى، أو حتى أحيانًا يجيبون عن أسئلتهم الشخصية!. يبدو الأمر وكأنهم يخشون أن يصمتوا للحظات، لكنهم إن لم يصمتوا فلن تكون هناك فرصة للمتدرب كي يفكر ويجيب. لذا اطرح سؤالًا واترك للمتدرب مساحة - بمعنى آخر، أغلق فمك! يمكن أن يكون هذا أمرًا صعبًا على المدربين الأكثر انفتاحًا، ولا سيما إن كانوا يدربون أشخاصًا منطوين قد يستغرقون وقتًا طويلا للتفكير قبل أن يجيبوا.

- لا تكشف أو تُلمح بوجهة نظرك الشخصية أو إجابتك على الموضوع. من السهل جدًّا عند طرح سؤال أن تسمح لوجهة نظرك الخاصة بأن تتسلل إلى صيغة سؤالك وتوجه المتدرب. يقوم التدريب على تشجيع المتدرب على وضع الحل بنفسه.

- يدفع المتدربين للتشكيك في افتراضاتهم الشخصية. أحيانًا نفترض أمورًا ليست حقيقية - ووظيفة المدرب أن يستمع إلى أية افتراضات ويخضعها للمساءلة ويعارضها.

- يتيح للمتدرب التعبير عن المشاعر والحقائق معًا. عادة ما يجيد المديرون طرح أسئلة عن الحقائق. إنهم يودون أن يعرفوا الحقائق؛ ربما ليزيد ذلك من احتمالية تمكنهم من حل المشكلة. لكن مهمة المدرب؛ ليس فقط أن يحل المشكلة وإنما أيضًا أن يجعل المتدرب أكثر دراية ويأتي بالخيارات والاحتمالات وليس الإجابة. كمدرب ستحتاج على الأرجح أن

تطرح المزيد من الأسئلة عن العواطف والمشاعر. غالبًا ما يخشى الناس أن يكون السؤال عن المشاعر غير ملائم، لكن المشاعر - أكثر من الحقائق - هي التي تحدد ما قد يفعله شخص معين؛ لذا سل المتدرب كيف يشعر. سله كيف يشعر الأفراد الآخرون المعنيون، كيف استجبت، كيف استجابوا.

ليست مهمة المدرب أن يحل المشكلة

أنواع الأسئلة

يبرز الجدول التالي بعضًا من أكثر أنواع الأسئلة فائدة مع بعض الأمثلة والاقتراحات للتوقيت المناسب لاستخدامها، كما يبرز بعض أنواع الأسئلة المفيدة التي ينبغي أن نتجنبها عند تدريب أو توجيه الآخرين.

الجدول 6-1 أسئلة مفيدة وأخرى يجب تجنبها

إليك بعض الأمثلة لأسئلة التدريب الجيدة:

- ما الذي جربته بالفعل؟
- تخيل أن هذه المشكلة حُلت بالفعل. ما الذي ستراه، وتسمعه، وتشعر به؟
- ما الذي يقف في طريق تحقيق نتيجة مثالية؟
- ما مسئوليتك الشخصية عما كان يحدث؟
- ما الإشارات المبكرة الدالة على أن الأمور قد تتحسن؟
- تخيل أنك في أفضل حال من حيث القدرة على الفعل، ما الذي ستقوله لنفسك عن هذا الموضوع؟

- ما خيارات العمل هنا؟ إذن ما الخطوة التالية/ الأولى؟
- كيف تشعر بذلك؟
- قل المزيد....؟
- هل يمكنني التأكد من أني فهمت تمامًا الآراء التي تطرحها هنا؟ ماذا تشعر/ تعتقد أن...؟
- إذن، كي نلخص ما انتهيت إليه حتى الآن....
- ما الذي جربته حتى الآن؟
- ماذا حدث؟
- أخبرني بالمزيد...
- إذن...؟ (إن استخدمت هذا السؤال كمحفز يجب أن يُستخدم مقترنًا بنبرة صوت مستفسرة وتعبير وجهي مطابق لها).
- هل يمكنك أن تعطيني مثالًا؟
- أي شيء آخر؟
- ماذا أيضًا؟ وكرر، ماذا أيضًا؟

لا تبدأ محادثة تدريبية بسؤال: "**ما المشكلة**؟" هذا خطأ شائع جدًّا، خاصة إن لم يكن المتدرب قد ذكر كلمة مشكلة. ستجعل المتدرب في وضعية دفاعية ويمكن أن يدفعه للسؤال بدوره "**هل ترى الأمر مشكلة**؟" من الأفضل أن تسأل: "ما الذي يدور بعقلك؟"، أو "ما المسألة؟". هذان السؤالان أقل إثارة للتوتر.

الاستفسار الجيد أمر أساسي في التدريب. اكتساب وتطوير مهارتك في هذا الجانب مسألة بالغة الأهمية. كمدير أو قائد يمكنك العمل على هذا الأمر في كثير من تفاعلاتك اليومية، وليس فقط حينما تدرب. مارِس عادة طرح الأسئلة والاستفسارات قبل أن تدافع أو تبلِّغ. بعيدًا عن أن هذا سيساعد على تطورك كمدرب، ستسهم هذه الممارسة في قدرتك القيادية.

الاستفسار الجيد أمر أساسي في التدريب

نصائح للنجاح

- يتيح طرح الاستفسارات والأسئلة لمتدربك أن يكتشف المزيد بنفسه.

- خصص وقتًا لمتدربك كي يستجيب لأي سؤال: يشجع السؤال الجيد على التأمل ويتطلب إمعان النظر تقديم الإجابة.

- سل أكثر مما تبلِّغ أو تدافع.

- عند التدريب استخدم فقط أسئلة مفتوحة.

- طوِّر مهارتك بممارسة الاستجواب في التفاعلات اليومية.

7. مراقبة لغة الجسد والسلوك غير اللفظي

كمدرب يجب أن تكون مدركًا لتأثير كل من لغة جسدك وسلوكك غير اللفظي، وأن تنتبه لسلوك متدربك.

فيما يتعلق بسلوكك الشخصي، سيتطلب بناء علاقة تدريبية عالية الجودة منك أن تكون متسقًا في سلوكك، وكلماتك، وأفعالك نحو الآخرين، وليس فقط خلال دورات التدريب لكن في كل الأوقات. كمدرب، سيلاحظ متدربوك؛ ليس فقط ما تقوله، وإنما أيضًا كيف تقوله، وما تفعله بينما تتواصل معهم. ستحدد جودة علاقتك، بالتحديد إنشاء علاقة وطيدة والثقة والاحترام المتبادلين، بواسطة كلماتك، والأهم سلوكك غير اللفظي ولغة جسدك.

كن متسقًا في سلوكك، وكلماتك، وأفعالك تجاه الآخرين

إن قوى مراقبتك مهمة عند التدريب. كونك مدركًا للتفاصيل الدقيقة في لغة المتدرب، وتواصله غير اللفظي، ولغة جسده أمر سيمكنك من أن تحظى بفهم أكبر لتحدياته، ومشكلاته، ومشاعره، وأن تطور علاقة تدريب هادفة.

قنوات التواصل

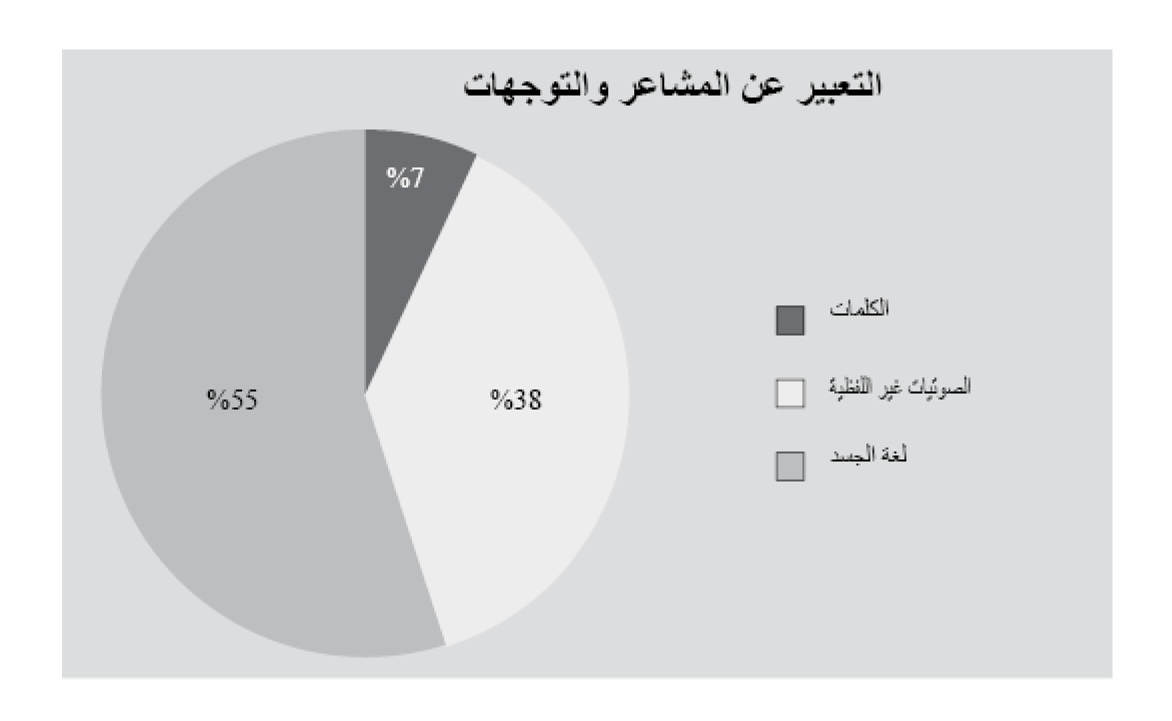
حينما تشارك في علاقة تدريب، فإنك تتواصل عبر الكلمات (ما تقوله فعليًا)، والصوتيات شبه اللفظية (كيف تقول كلماتك) ولغة الجسد (ما تفعله حينما تتحدث وتستمع إلى الآخرين). كي تكون فاعلًا بحق كمدرب يجب أن تفهم التأثير الذي تصنعه طريقتك في التواصل والانطباع الذي تخلقه. بالإضافة إلى هذا يجب أن تراقب طريقة متدربك في التواصل معك، وتتعلم أن تقرأ الرسائل الصريحة والضمنية المنقولة.

يجب أن تفهم التأثير الذي تصنعه طريقتك في التواصل والانطباع الذي تخلقه

لذا، وعلى سبيل المثال قد يخبرك متدرب عن علاقة شائكة مع زميل له ثم يقول إن: "**الأمور ستكون على ما يرام"،** لكن ما تستشفه من الطريقة التي يعبر بها عن رسالته لفظيًّا (الكلمات التي قيلت بغير حماس، وعدم وجود مؤشر يفسر لِم ستتحسن الأمور)، وعبر لغة الجسد (قد لا يقع تواصل بصري، وقد يشير تعبير الوجه إلى غياب الاعتقاد الصادق في ذلك) أن الأمور قد لا تكون كلها على ما يرام. سيلتقط المدرب الفعال هذه التفصيلة ويتقصاها. بالطبع، يجب أن يتم ذلك بطريقة حازمة؛ كي يتمكن المتدرب من مشاركة أكبر قدر أو أقل قدر يرغب فيه عن الأمر. لذا قد تقول شيئًا من قبيل: " **أستشعر أنك تود أن تتعمق في هذا الأمر قليلًا، لذا أخبرني بالمزيد: ماذا بالتحديد سيكون على ما يرام ، وما الذي تعتقد أنك ستواصل العمل عليه لتحسين الأمور أكثر؟"**. باستقصاء الأمر قليلًا تكون قد استجبت إلى حدسك بأن الأمور كلها ليست على ما يرام، ومع ذلك فإنك لم تذكر مباشرة أن كلمات المتدرب وصوتياته غير اللفظية كانت غير متطابقة.

لذا، كمدرب ما الذي يتعين عليك أن تدركه؟ عليك أن تفهم وتدير قنوات اتصالك الخاصة وأن تكون قادرًا على قراءة قنوات الآخرين. أحد الرواد الأوائل في مجال لغة الجسد وأساليب التواصل غير اللفظية هو الأستاذ الجامعي "ألبرت ميهرابيان" الذي استكشف كيفية إيصال مشاعرنا وتوجهاتنا وتأثير قنوات التواصل المستخدمة. لهذه المعلومات فائدة، وخاصة للمدربين والموجهين. عادة خلال أي مناقشة تدريبية أو توجيهية ستستكشف المشاعر، والعواطف، والتوجهات. إذن ما الذي وجده؟

يقترح "ألبرت" أنك حينما تتواصل مع الآخرين عن مشاعرك، وتوجهاتك، وعواطفك، من المحتمل أن تنقل نسبة 7 بالمائة فقط عن طريق الكلمات، و نسبة 38 بالمائة عن طريق الصوتيات غير اللفظية، و نسبة 55 بالمائة عن طريق لغة جسدك (انتبه إلى أن هذا النموذج عادة ما يقدم بشكل محرَّف وأن هذه الإحصاءات تتصل فقط بالتواصل المرتبط بالقصد العاطفي).



الشكل 7-1 التعبير عن المشاعر والتوجهات

المصدر: مقتبس من كتاب لميهرابيان، ايه.، *Silent Messages: Implicit Communication of Emotions and Attitudes* (دار نشر وادسوورث، 1972)

هناك مناسبات يكون للكلمات خلالها أهمية أكبر من لغة الجسد، على سبيل المثال، إن كنت تعلن النتائج السنوية لشركتك، سيستمع الناس للبيانات بدلًا من مشاهدة لغة جسدك. ما الذي تعنيه هذه الإحصاءات لمدربك؟ إنها ببساطة تشير إلى أننا نحصل على أكثر إشاراتنا ودلالاتنا عن **المقصد العاطفي** للشخص، من سلوكه غير اللفظي وليس من الكلمات التي يستخدمها. كمدرب يجب تبعًا لذلك أن تستمتع بانتباه إلى الكيفية التي يعبر بها الناس عن مشاعرهم.

كمدرب يجب أن تستمتع بانتباه إلى الكيفية التي يعبر بها الناس عن مشاعرهم

لا يعني هذا أن بوسعك تجاهل الكلمات التي يقولها الناس، ببساطة نحن نقترح أنه حيثما تكون المشاعر، والتوجهات، والعواطف مهمة، يجب أن تركز أكثر على العناصر غير اللفظية

من التواصل. لنبحث كلًا من هذه الجوانب الثلاثة:

▌ تنقل **الكلمات** أفكارنا ورؤانا للآخرين. الكلمات التي نستخدمها والطريقة التي نصوغ بها الرسالة مهمة كي نتجنب سوء الفهم والخلط. للكلمات قوة فعلية، ومن المهم أن نفكر بوضوح في الكلمات التي نستخدمها عند التدريب. انتبه إلى أثر لغتك على متدربك، وكذلك إلى الكلمات واللغة المعتادة التي يستخدمها كي تتمكن من التقاط أية دقائق يمكن أن تشير إلى تغيرات في المزاج أو العاطفة.

▌ تشير **الصوتيات شبه اللفظية** إلى الطريقة التي تستخدم بها صوتك - نبرتك، وإيقاعك، وتشديدك، ومستوى صوتك، ونطقك، وصمتك. التغير في الطريقة التي يستخدم بها شخص صوته هي أحد أقوى المؤشرات على التغير في المشاعر، والعواطف، والتوجه. أنواع المؤشرات التي يجب أن تنتبه إليها هي:

–**الاختلافات في النبرة** قد تكون إشارة دالة على التغيرات في مشاعر الشخص. على سبيل المثال، يمكن أن تكون طبقة الصوت المرتفعة دليلًا على تشكك شخص في موضوع ما، وتساؤله بشأنه، أو إظهار المفاجأة أو الصدمة، في حين أن خفض الصوت يمكن أن يعني عدم الاهتمام أو القلق.

–**التغيرات في وتيرة الكلام**. على سبيل المثال، إذا أسرع شخص من وتيرة الكلام، فقد يدل هذا على السرور، أو الحزن، أو الغضب. في حين أن الوتيرة البطيئة قد تدل على أن الشخص يعبر عن قلق، أو تفكير بعمق قبل الكلام.

–**تأكيد كلمات بعينها** يمكن أن يحدد موضع التركيز. على سبيل المثال، **حقيقة** لا أهتم! (حيث التأكيد يقع على **حقيقة**) قد يشير إلى العكس بالضبط.

–**مستوى صوت الشخص المتحدث** يمكن أن يشير إلى العديد من الأمور. قد يشير الصوت العالي إلى الغضب، أو الحماس، أو الإحباط، في حين قد يدل الصوت الرقيق، المنخفض

على الخجل أو التشكك.

–**التلفظ الواضح** حيث يتم التعبير عن موضوع معين بوضوح ودقة - يدل على الثقة والمعرفة. سيدل التلفظ السيئ - حيث يُعبر عن الموضوع بوضوح أقل - على التشكك وقلة الثقة. كما سيصعِّب من فهم أي شخص للرسالة.

–**التوقف المؤقت عن الكلام والصمت** غالبًا ما يكون سمة لطريقة شخص في التعبير عن نفسه. ما تحتاج للانتباه له هنا هي التغيرات في أنماط التوقف والصمت التي يمكن أن تشير إلى تغير في العاطفة.

▌ **لغة الجسد** جانب رئيسي من طريقة تواصلنا ويمكن أن تكشف - عن غير قصد - الكثير من الإشارات والدلائل عن كيفية شعور الشخص. يسهم سلوكنا الظاهر متصلًا بتعبيرات وجوهنا، وإشاراتنا، ووضعية أجسادنا، وتواصلنا البصري، وقربنا، في الانطباع الذي نكوِّنه عن شخص آخر.

إن الوعي بلغة جسدك مهم جدًا؛ لأن من الواجب عليك أن تكون واعيًا للرسائل التي تمررها إلى متدربك عبر طريقة تصرفك. أن تكون على طبيعتك أمر مهم. ينبغي أن تكون على طبيعتك، وفي الوقت نفسه منتبهًا إلى تأثير لغة جسدك على الشخص الآخر.

بقدر انشغال متدربك بالأمر يجب أن تثابر على مراقبة لغة جسده، وتكون واعيًا بوجه خاص للتغيرات في الأنماط المعتادة التي قد تشير إلى تغيرات في المشاعر، أو التوجهات، أو العواطف. إن هذه التغيرات هي التي تدل على الوقت الذي قد يكون ملائمًا لأن تسأل فيه، أو تستقصي، أو تستكشف الموضوع بعمق أكبر. حينما تلاحظ تغييرًا قد تحفزه بقول شيء من قبيل: "**تبدو قلقًا؟**" **أو** "**تبدو محتارًا قليلًا؟**"

لنتناول بعضًا من الجوانب الأساسية التي ينبغي عليك أن تكون واعيًا بها:

–**تعبيرات الوجه** هي حركة حاجبيك، أو أنفك، أو جبهتك وفمك، والتي تؤدي إلى تغييرات في الطريقة التي يُرى بها وجهك. يمكن لتغييرات بسيطة خفيفة في حركة الحاجبين - مثلًا رفع الحاجب - أن تشير إلى تغير في المزاج تجاه شيء أو استجابة لأمر معين.

–**الإيماءات** هي الحركات التي تقوم بها يداك، أو ذراعاك، أو أصابعك، أو ساقاك، أو رأسك. مجددًا، التغير في السلوك الطبيعي للشخص هو ما ينبغي أن تنتبه إليه عند التدريب. على سبيل المثال، شخص يجلس عادة هادئًا جدًّا بأقل قدر من الإيماءات، وفجأة يصبح كثير الحركة ما يدل على تغير في الشعور، أو التوجه، أو العاطفة حيال موضوع خاضع للنقاش.

–**وضعية الجسد** وتتعلق بالشكل الذي يتخذه جسد المرء. كيفية توجيه نفسك جالسًا، أو واقفًا، أو متحركًا تجاه الآخرين، كلها مؤشرات للكيفية التي نشعر بها. الكيفية التي تتموضع بها خلال جلسة التدريب مهمة، لذا انتبه إلى كيف تجلس أنت ومتدربك حيث يمكن أن يساعد هذا على بدء الدورة بصورة جيدة. اجلس في كرسيك بظهر مستقيم، وذراعاك مسترخيتان في حجرك، وساقاك معقودتان أمامك. هذه إلى حد كبير وضعية محايدة للجسد ستمكنك من تغيير وضعية جسدك ولغته عمومًا، بينما تمضي الاجتماعات قدمًا.

–**التواصل البصري** هو أحد أهم جوانب لغة الجسد وغالبًا ما يشار إليه بمسمى مستوى التحديق. لقد وجد الباحثون أن الناس الذين يعقدون ويحافظون على مستويات أعلى من التواصل البصري سيُنظر إليهم على أنهم أشخاص جديرون بالثقة، وواثقون من أنفسهم، وحازمون، وأكفاء، ومخلصون. في حين يُنظر إلى أصحاب المستويات الأدنى من التواصل البصري غالبًا بعين الشك ويُرون كأشخاص خجولين، ومنعزلين، وأحيانًا وقحين. مع ذلك، من المهم أن تكون مدركًا للسياق الثقافي في هذا الصدد. في بعض الثقافات يعد من قبيل سوء الأدب النظر بصورة مباشرة في عيني شخص لفترات طويلة. هذه هي الحال في بعض البلدان الآسيوية والشرق أوسطية، وكقاعدة عامة قد تجد أن النساء في هذه الثقافات يتجنبن التحديق المباشر إلى الرجال.

–**القرب** موضوعٌ بَحَثه للمرة الأولى إدوارد هال في ستينات القرن العشرين، حيث قسم القرب إلى أربعة جوانب متمايزة:

–• حميمي - قريب جدًّا، عادة ما يقارب 45 سنتيمترًا، ويشير إلى التقارب والحميمية.

–• شخصي - عادة بمسافة ما بين 60 و 120 سنتيمترًا، وغالبًا ما يعد سمة للطريقة التي يتصرف بها الأشخاص مع الأصدقاء المقربين وأفراد العائلة.

–• اجتماعي - عادة ما بين 120 سنتيمترًا وثلاثة أمتار تقريبًا ويستخدم عند التفاعل في السياقات الاجتماعية مع أشخاص يكونون زملاء عمل أو معارف.

–• عام - أي شيء يزيد على حيز ثلاثة أمتار غالبًا ما يُستخدم عند الحديث في مجموعات عامة أو كبيرة.

قد تشير التغييرات في مسافة القرب وبعض من أشكال الاتصال الحسي، إلى مستوى من الأريحية بين شخصين. يدل القرب على الراحة، فيما لا يدل البعد بالضرورة على الانزعاج، وإنما على قلة الحميمية. مجددًا التفضيلات الثقافية لها تأثير هنا.

أهم شيء أن تكون مدركًا لطريقتك وطريقة الشخص الآخر المعتادة في التعبير عن ذاتيكما. التدريب دومًا عملية ذات اتجاهين، وسيلاحظ متدربك أية تغيرات في الكيفية التي تعبر بها عن نفسك بمقدار سهولة ملاحظتك لتغيراته هو. من المهم أن تستمع إلى متدربك وتراقبه لكن انتبه في الوقت نفسه لردود فعلك العاطفية. إن أدركت تغيرات في سلوك متدربك خلال الدورة، فهذه إشارة إلى أن الأمر قد يستحق المزيد من التقصي حول الموضوع مثار النقاش.

كذلك فإن التغيرات في سلوكك الشخصي تستحق المراقبة والمراجعة بعد الجلسة لمساعدتك على فهم سلوكك التدريبي الخاص. خلال أية محادثة سيتباين استعمالك

لصوتك ولغة جسدك. الأمر المهم هنا أن تكون منتبهًا لأية تغييرات ملحوظة تؤثر على تدفق وأجواء الجلسة.

كن مدركًا لردود فعلك العاطفية

نصائح للنجاح

- ركز على سلوكك الشخصي غير اللفظي، وراقب سلوك متدربك.
- كن مدركًا لعاداتك غير اللفظية.
- مارِس عادة ملاحظة سلوك الناس غير اللفظي في المواقف اليومية.
- اطلب من متدربك والآخرين تغذية راجعة عن تأثير سلوكك غير اللفظي.
- تذكَّرْ، تشمل لغة جسدك ما تفعله عندما تتكلم، وتستمع، بالإضافة إلى كيف تتكلم.
- ما تقوله مهم لكن الأهم لبناء علاقة وثيقة، وتعزيز الثقة، وترسيخ العلاقات المتميزة هو ما تفعله في أثناء حديثك وكيف تتحدث.
- إن لاحظت تغيرات في السلوك غير اللفظي لمتدربك بيِّن له ذلك واطرح استفسارات بشأنه.

8. بناء الثقة وإقامة الروابط

تتطلب علاقات التدريب الناجحة رابطة من الثقة والاحترام، ومن واقع تجربتنا فإن المديرين المباشرين الناجحين سيعملون بجد على إرساء هذه العلاقات. نقطة البدء لهذا الأمر حينما تتم إقامة الروابط. يتمتع بعض الناس بموهبة طبيعية لإقامة الروابط، ويبدو أنهم ينشئون العلاقات ويعقدون الصلات بأريحية كبيرة. في حين قد يتأتى هذا الأمر بصورة طبيعية للبعض، فإنه على معظم الناس تنمية هذه المهارة والعمل عليها.

تتطلب علاقات التدريب الناجحة رابطة من الثقة والاحترام

إقامة الروابط هي عملية عقد الصلات وبناء العلاقات مع الآخرين، والتي إن كانت فعالة ستؤدي إلى مشاعر الثقة والاحترام المتبادلين بين أولئك الأفراد. وعملية إقامة الروابط تتطلب كياسة وصبرًا، ولا يمكن التعجل فيها. فالروابط، والثقة، والاحترام أمور ضرورية لعلاقات تدريب عالية الجودة وطويلة الأمد.

كيف تبني وتطور روابط قوية

إليك بعض الأمور البسيطة التي يمكنك فعلها للمساعدة في هذا الجانب.

▌ **انتبه إلى الانطباعات الأولى**. الحصول على بداية موفقة في أية علاقة أمر ضروري، وكمدرب ينبغي أن تكون واعيًا تمامًا بالانطباع الذي تخلقه، أو الانطباع الذي ربما يكون قد تولد بالفعل لدى المتدرب عنك إن كان مرءوسًا مباشرًا لك؛ لذا فكر في الكيفية التي ستحيي بها متدربك:

–تعبيرات الوجه: أن ترسم على وجهك ابتسامة مسترخية عندما تعقد تواصلا بصريًّا مع متدربك، تعد بداية جيدة.

–احرص على أن يكون مظهرك والبيئة التي تلتقيان فيها ملائمين للجلسة التدريبية.

–بعد التحية الأولى اطرح بسرعة سؤالًا مفتوحًا كي تدفع المتدرب للكلام - إذن، إن كنت تلتقي المتدرب للمرة الأولى، فيمكنك سؤاله: **"حدثني قليلًا عن نفسك"، أو "حدثني عن وظيفتك ومؤسستك".** أما إن كنت تعرف المتدرب بالفعل، فيمكنك أن تقول له: "**حدثني قليلًا عما جرى معك منذ التقينا آخر مرة**"، أو إن كان مرءوسًا مباشرًا فلك أن تسأله: "**أخبرني عن أفكارك بشأن...**"

–فكر كيف ستقدم نفسك أو الجلسة التدريبية. على سبيل المثال، عند مقابلة متدرب جديد للمرة الأولى نجد الإجراءات التالية مفيدة: قدم نفسك، بسرعة اطلب منه التحدث عن نفسه - من يكون، لحساب مَن يعمل، وظيفته، أية معلومات شخصية يود مشاركتها - ثم اسأله عن أفكاره المبدئية عن الجلسة التدريبية. حينئذ فقط يمكن أن تنتقل لعرض مقدمة موجزة عن نفسك. إن كنت تدرب شخصًا تعرفه بالفعل، فإن الدردشة لوقت قصير عن شيء مشترك بينكما، أو شيء تمت مناقشته في اجتماع سابق تعد نقطة انطلاق جيدة.

▌ **ابحث عن أرضية مشتركة**. إرساء أمر مشترك بينكما يعد طريقة عظيمة لتطوير الروابط وإظهار إعجاب كل شخص بالآخر؛ حيث سيساعدك طرح الأسئلة لمعرفة المزيد عن الوظائف، والخبرات، والهوايات، والحياة العائلية أو أي شيء يبدو ملائمًا، على إيجاد اهتمام أو خبرة مشتركة. يدخلك إيجاد هذه الأرضية المشتركة في محادثة ويهيئ المجال لتطوير العلاقة.

▌ **أظهر التعاطف**. بيِّن للآخرين أن لديك وعيًا عاطفيًا. يتعلق التعاطف بإدراك وفهم الرأي والحالة العاطفية لشخص آخر، وأن تكون قادرًا على التفاعل وفقًا لها. عادة سيتضمن ذلك أن تكون منتبهًا ومركزًا على الشخص الآخر، تستمع وتراقب؛ كي تتأكد من أنك على الموجة نفسها مع المتدرب وتتفاعل وتستجيب على نحو ملائم.

يتعلق التعاطف بإدراك وفهم الرأي والحالة العاطفية لشخص آخر

- **استخدم المحاكاة**. وهي طريقة لإظهار تعاطفك وتعديل سلوكك بمحاكاة لغة جسد الشخص الآخر، ولغته اللفظية وصوتياته. ينبغي أن تلزم الحذر عند المحاكاة؛ لأن الأمر **لا** يعني ببساطة أن تقلد كل ما يفعله. عادة ما تتضمن المحاكاة الاستماع إلى الشخص الآخر ومراقبته، ثم الاستجابة بأسلوب صوتي مشابه فيما يتعلق بالصوتيات شبه اللفظية. قد تفكر أيضًا في اللغة التي تستخدمها. يمكنك اختيار استخدام لغة بسيطة مباشرة، أو لغة عاطفية، أو اصطلاحية، أو لغة تقنية أكثر تعتمد على الاستخدام اللغوي للشخص الآخر. إن محاكاة لغة الجسد للشخص الآخر كذلك جزء من العملية، لذا وعلى سبيل المثال، إن كان يجلس بأسلوب مسترخ عليك أن تعكس ما يقوم به. مجددًا، ينبغي أن تلزم الحذر كيلا تقلده. إن هدف المحاكاة هو إشعار الشخص الآخر بالراحة وبأنه مفهوم.

متى بدأت وبدا أن الروابط قد أقيمت، بعد ذلك، وبمرور الوقت سيؤدي هذا إلى مستوى أعلى من الاحترام والثقة. لن يحدث ذلك بالطبع بين يوم وليلة، وسيأخذ بعض الوقت كي يتم بصورة كاملة، وكي يتطور إلى علاقة ثقة بصورة طبيعية؛ لذا، بعد أن تنتهي من بناء الروابط، يجب أن تمضي قدمًا لتطوير العلاقة لضمان أنك تمضي قدمًا أكثر باتجاه بناء علاقة قوامها الثقة والاحترام المتبادلان .

بناء الثقة

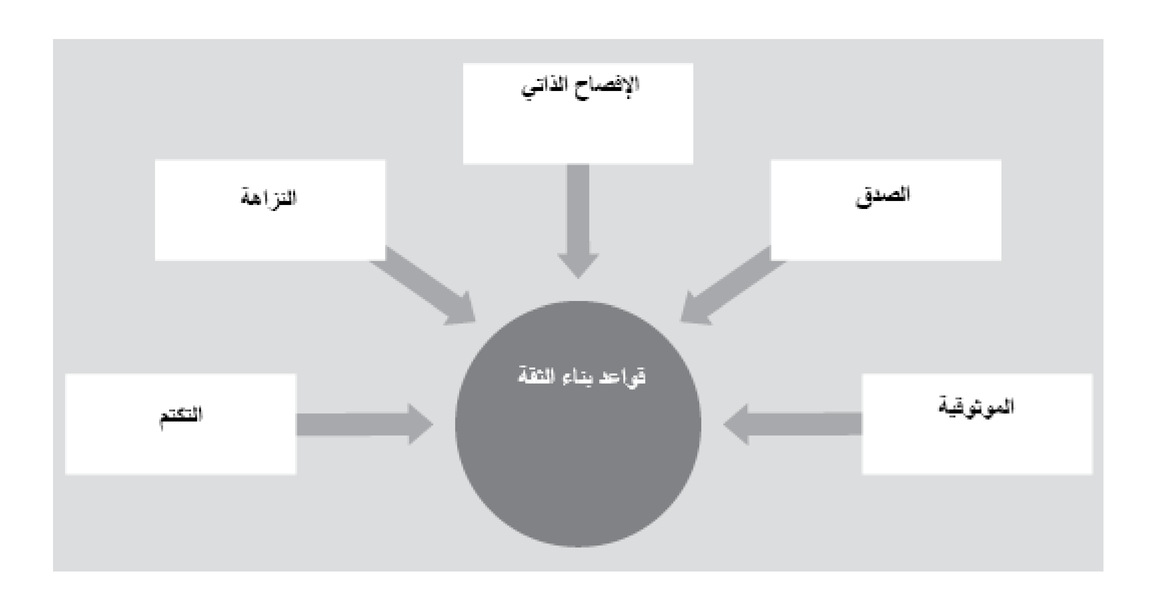
هناك خصائص معينة تبدو موجودة في أية علاقة قوامها الثقة والاحترام المتبادلان، كما هو مبين في الشكل البياني 8-1.

لنبحث كلًّا من هذه السمات، ونستكشف على نحو أكثر تفصيلًا ما تتضمنه كل منها، وكيف يمكنك أن تعبر عنها في سياق علاقة التدريب.

- **الموثوقية** وتتعلق بالوفاء بوعودك وتنفيذ ما قلت إنك ستنفذه. فعلى سبيل المثال، إذا قلت إنك ستحيل إلى المتدرب بعض المعلومات، أو رسالة إلكترونية للمتابعة، احرص على فعل هذا وبأسلوب مناسب. نميل إلى اعتبار أن المتابعة خلال 24 ساعة (بافتراض أن هذا

أمر ممكن) هي الأفضل. إن لم تستطع توفير المعلومات، اشرح دائمًا الأسباب لمتدربك. تذكر أنك تود تدعيم الثقة بينكما، لذا يجب أن تعمل على موثوقيتك ومصداقيتك بفعل ما قلت إنك ستفعله.

▌ **الصدق** وهو أن تحرص دومًا على قول الحقيقة. على سبيل المثال إن طلب منك متدربك تغذية راجعة، احرص على أن تكون أمينًا ومباشرًا. لذا، إن كنت تقدم تغذية راجعة عن شيء تعتقد أن المتدرب كان يمكن أن يؤديه بفاعلية أكبر، كن صادقًا وأخبره بذلك ولكن بطريقة إيجابية. يمكنك محاولة قول شيء من قبيل: " **أعتقد أنك كنت قادرًا على التعامل مع الموقف بطريقة فعالة. أعرف أنك فعلت ذلك في السابق (ثم ربما تذكره بوقت فعل فيه ذلك) لذا لنتأمل الأمر... برأيك كيف كان ممكنًا لك تحقيق نتيجة أفضل؟".**



الشكل 8-1 خصائص لبناء الثقة

▌ **الإفصاح الذاتي** يظهر انفتاحك على تقديم معلومات عن نفسك. يمكنك أن تكشف معلومات ملائمة وذات صلة تساعد في بناء علاقة التدريب. على سبيل المثال، إن كنت تدرب شخصًا عن التعامل مع علاقة متعثرة، قد تشاركه معلومة تبين أنك واجهت صعوبات في بعض العلاقات. ينبغي أن تفعل ذلك دون كشف أسرار ويجب أن تكون صادقًا. عند

استخدام أسلوب إفصاح ذاتي من هذا النوع، يجب أن تضمن بالطبع أنك ستمضي قدمًا عند هذه المرحلة؛ لمساعدة الشخص على العمل على موقفه ووضع خطة للتعامل معه تبعًا لما يناسب المتدرب.

▌**النزاهة** ترتبط بالالتزام بمجموعة من المبادئ، مثل الاتساق، والعدالة، والمهنية في علاقتك. كمدرب لديك العديد من الأدوات والتقنيات كي تستعين بها، وكثير منها تناولناه في هذا الكتاب. سيساعدك استخدام هذه التقنيات وإظهار كفاءتك على بناء الثقة والاحترام. يمكنك كمدرب التعبير عن المهنية عبر تطورك المهني المستمر. على سبيل المثال، العمل مع مشرف (انظر الفصل 27) أو كونك جزءًا من شبكة تعلم أساليب تدريب.

▌**التكتم** أمر ضروري لأي مدرب. سيدمر غياب التكتم العلاقة أكثر من أي سبب آخر. خصوصًا إن كنت مديرًا مباشرًا يتبنى نهجًا تدريبيًا. يجب ألا تُذاع أو تُكرر أية معلومات نقلت إليك عن طريق أي متدرب إلا بينكما أنتما فحسب.

يستغرق بناء الروابط، والثقة، والاحترام وقتًا وصبرًا، والتزامًا - ومع ذلك قد تتداعى هذه الثقة في غضون ثوان. تتضمن بعض الأسباب التي قد تؤدي إلى ذلك: ضبطك متلبسًا بقول كذبة، و مخالفتك للثقة الممنوحة لك، أو ضبطك متلبسًا بالثرثرة وإفشاء الأسرار، وعدم الوفاء بالعهود.

قد تتداعى الثقة في غضون ثوان

كما قال "ستيفن أر. كوفي":

إن الثقة هي صمغ الحياة. إنها المكون الأهم في التواصل الفعال. إنها المبدأ التأسيسي الذي يحفظ تماسك العلاقات.

نصائح للنجاح:

- لا تعتبر حصولك على الثقة أمرًا مسلَّمًا به.

- قد تكون الثقة غير ملموسة، لكنك إن لم تبنها، فلن يكون تدريبك فعالًا، ولغياب الثقة في علاقة التدريب عواقب ملموسة.

- تنمو الثقة بمرور الوقت - الأمر كله يتعلق بإقامة روابط متميزة، وقوامها الاحترام.

- ركز على الانطباع الذي تولده لدى الآخرين خلال التفاعل.

- لإقامة روابط قوية أوجِد أرضًا مشتركة، وعبِّر عن تعاطفك.

- يمكن لبناء الثقة أن يستغرق وقتًا طويلًا، ومع ذلك يمكن أن تتداعى خلال ثوان، لذا:

–كن موثوقًا.

–كن صادقًا.

–استخدم أسلوب الإفصاح الذاتي والانفتاح.

–أظهِر نزاهتك في كل ما تفعل.

–كن كتومًا - فالسرية مفتاح أساسي.

9. التحدي

امتلاك القدرة على تحدي الآخرين بطريقة مهنية ومتعاطفة في الوقت نفسه مهارة يصعب إتقانها. من السهل جدًّا أن يبدو التحدي كرفض أو أن يُفهم بصورة سلبية؛ لذا فإن التحدث عن التحدي كجزء من مرحلة التعاقد فكرة جيدة، بحيث يتلقى متدربك تحذيرًا مسبقًا حيال هذا الجانب من نهجك التدريبي. عادة ما سيخرج التحدي الجيد متدربك من منطقة راحته ويساعده على استكشاف الافتراضات، وزيادة الوعي، واكتساب وتطوير أفكار جديدة.

البراعة هنا ألا تُشعر متدربك بأنه عرضة للشعور بالتخويف أو الضعف.

عادة ما يخرج التحدي الجيد متدربك من منطقة راحته

لماذا التحدي مهم

الهدف من التحدي إجبار المتدرب على تجاوز أية قيود مفروضة ذاتيًّا. كمدرب، لن يكون دورك إعطاء النصح وتقديم الحلول لمتدربك، وإنما استكشاف هذه الموضوعات معه، ومساعدته على استكشاف حلوله الخاصة.

وبالرغم من أنك قد لا تستطيع عادة تقديم النصح، ما يمكنك فعله، بالإضافة إلى دعم وتشجيع المتدرب أن تتحدى تفكيره وافتراضاته. من الصعب أن تفعل كلا الأمرين لأن معظمنا لديه تفضيل معين في هذه الأمور، لكن مراعاة إتقان التوازن بين الدعم والتحدي تعد أحد الأدوار الرئيسية للمدرب. يخبرنا الكاتب "ديفيد فيرث" في كتابه *The Corporate Fool* أنه إن أرادت المؤسسات أن تبقى قائمة فعليها أن تنمي كفاءتين أساسيتين: الأولى هي رؤية الأمور على حقيقتها، والثانية هي الإتيان بحلول مبتكرة. هدف التدريب هو ضمان أن يؤدي الموظفون كلا الأمرين. وظيفتك كمدرب أن تدعم المتدرب

لمساعدته على اكتساب طرق جديدة في التفكير والتصرف، وتحدي هذه الطرق لرؤية الأمور على حقيقتها، وما يمكن لها أن تكون عليه.

إذا لم يكن هناك تحدٍّ على الإطلاق من قِبل المدرب، حينئذ يمكن أن يظل المتدرب راضيًا عن نفسه وفي حالة إنكار للمشكلات التي يواجهها. لكن ينبغي أن يتم التحدي بطريقة إيجابية وراقية. لن يؤدي التحدي الفج والفظ إلا إلى تبنِّي المتدرب نهجًا دفاعيًّا. قد يصعب معرفة كيف ومتى تتحدى المتدرب، وإن لم تكن تستخدم التحدي في سياق التدريب يمكنك أن تسقط بسهولة في فخ عدم التحدي على الإطلاق، أو الإفراط في المعارضة. لذا أضف التحدي إلى مجموعة أدواتك كواحد من مهارات التدريب الرئيسية.

أضف التحدي إلى مجموعة أدواتك كواحد من مهارات التدريب الرئيسية

كيف تتحدى

يتطلب التحدي منك أن تراعي كلًّا من التوقيت والتوازن. التوقيت هو الشعور بأنك تمهد الطريق لضمان أن يكون متدربك في المزاج المناسب. على سبيل المثال، أحيانًا قد يضطر المتدرب للقيام بقدر من التنفيس العاطفي، فإذا تحديت متدربك في وقت مبكر خلال هذه المرحلة ستعوق هذا التنفيس، ومن ثم سيلقى تحديك آذانًا صماء. التوازن مطلوب؛ لأنه من المهم التأكد من أنك لا تفرط في التحدي ولا تتهاون فيه.

غالبًا ما يقع المدربون في فخ الإفراط في التحدي. هذا يعني معارضة خرقاء تؤدي فقط إلى أن ينهي المتدرب الكلام، أو يقول ما يخطر على باله، أو أن يصبح دفاعيًّا. هناك بوضوح تحديات خرقاء مثل القول: "**هذه فكرة بائسة**"، وهو ما سيكون بالطبع أمرًا غير مفيد. لكن التهور الأقل وضوحًا يقع حينما تقول شيئًا من قبيل: "**هل تعتقد أن هذه فكرة جيدة**؟" للوهلة الأولى قد يبدو هذا تحديًا منطقيًّا إلى حد كبير، لكن له إجابتين فحسب: إما أن يقول المتدرب لا ليست فكرة جيدة، أو نعم إنها فكرة جيدة. سيكون الخيار الأول مستبعدًا لأن المتدرب قد عرض فكرته للتو، ومن ثم سيكون غريبًا أن يغير رأيه! لذا لن

يكون التحدي مفيدا. الخيار الثاني هو الأرجح - سيعتقد المتدرب الذي طرح فكرته للتو بوضوح أنها فكرة جيدة (حتى لو لم تكن). لذا كمدرب تكون قد وقعت في شَرَك لا فكاك منه إلا إذا تورطت في إعطاء المتدرب رأيك الشخصي بأنك لا تعتقد أن فكرته جيدة، وفي هذه الحالة فإنك لم تعد مدربًا له بل شخص يمنح متدربه فائدة رأيه الشخصي.

في غالب الأحوال يمكن للمدربين الوقوع في فخ الإفراط في التحدي

إذن كيف يمكنك أن تجعل تحديك أكثر رقيًا؟ يمكنك جعل التحدي أكثر انفتاحًا بطرح سؤال من قبيل: "**هل يمكنك أن تشرح لي كيف سيفلح الأمر برأيك**؟". هذا التحدي لا يحصر المتدرب في الإجابة بنعم أو لا، وإنما يدفعه لإمعان النظر بعمق أكبر في فكرته، دون أي انتقاد صريح من قبل المدرب. طريقة أخرى للتحدي ببراعة هي أن تقول شيئًا من قبيل: "**هل يمكنني مخالفة طريقة تفكيرك في هذه النقطة**؟" متبوعًا بتحد من قبيل: "**ما مدى تأكدك من هذا الأمر**؟"، أو "**ما الافتراضات التي تضعها**؟". يحذِّر التنبيه أو التلويح المبكر متدربك مسبقًا من أن التحدي قادم، ومن ثم فإن ذلك يخفف من حدة التأثير.

من الأمور التي ينبغي أن تعترض عليها هي أن يستخدم متدربك كلمات من قبيل "دائمًا" أو "مطلقًا" مثل: "إنها تنتقدني **دائمًا**" أو "إنه لا يمتدحني **مطلقًا**". عمومًا، نادرًا ما يوجد مثال لشيء يحدث دائمًا أو لا يحدث على الإطلاق، لذا فإن وظيفتك أن تستفسر وتتساءل بالقول مثلًا: "**دائمًا، هل تعني أنها في كل مرة تراك فيها أو تتحدث معك، تنتقدك؟**".

على نحو مشابه غالبًا ما يقول الناس عبارات من نوع: "**لا أحد يساعدني**". مجددًا عليك أن تعارض كلمة "لا أحد". ومن التنويعات على هذه العبارة والتي غالبًا ما نسمعها، قول: "لا أحد يساعدني **على الإطلاق**!" حينئذ يمكنك القول: "**لا أحد...؟ على الإطلاق...؟**".

شيء آخر ينبغي الانتباه إليه هو استخدام كلمات مقيدة للذات مثل: "لا أستطيع" و "لم أستطع" كما في عبارتيْ: "**لا أستطيع فعل ذلك**"، أو "**لم أستطع فعل ذلك**". مجددًا، نادرًا ما يعجز المتدرب فعلا عن فعل الأمر الذي يتحدث عنه. المسألة غالبًا أنه لا يعتقد أو يصدق

أن بمقدوره عمل ذلك الأمر؛ لذا فإن وظيفتك أن تستكشف مع المتدرب لماذا يعتقد أنه غير قادر على فعل أمر معين، وتساعده على تحديد منبع مخاوفه ومعتقداته المقيدة للذات، ثم حدد ما يمكنه فعله حيال الحد من هذه المعتقدات، وابدأ التفكير فيما **يمكنه** القيام به فعليًّا.

نصائح للنجاح

- ناقش التحدي كجانب ضروري من علاقة تدريبك كي يتوقع المتدرب بعض الأسئلة الصعبة.
- التحدي الجيد يساعد متدربك على اكتساب وتطوير أفكار جديدة.
- احرص على أن يكون متدربك في المزاج المناسب لكي يتم تحديه.
- صغ تحديك لتشجع متدربك على التفكير فيما يجاوز حدود منطقة راحته.
- لا تتحدَّ لمجرد التحدي.
- لا تفرط في التحدي - التوازن مهم.

10. المهارات التأملية

تنمية المهارات لتشجيع التأمل لدى الآخرين أمر مفيد للمدرب أو الموجِّه. التأمل عملية حيوية تمكِّنك ومتدربك من المضي قدمًا واكتساب أفكار جديدة عن موقف معين وفهم هذا الموقف. التأمل طريقة لدفع المتدربين لإمعان النظر في الطريقة التي أدوا بها أو اختبروا بها أمرًا معينًا. حينما تستخدم مهارات عملية التأمل، فإن متدربك سيتشجع على تقييم هذه المواقف عبر مجموعة متنوعة من الطرق متحديا افتراضاته وخبراته كي يتمكن فعليًا من فهم واستحضار أفكار ومعارف جديدة إلى أي موقف. يتيح التأمل للمتدرب أن "يسمع" نفسه بينما يفهمه الآخرون.

يتيح التأمل للمتدرب أن "يسمع" نفسه بينما يفهمه الآخرون

على سبيل المثال، عند تدريب زميل على مسألة خاصة بالعمل، قد تلاحظ تغيرات في لغة جسده وسلوكه غير اللفظي، ما يدفعك لإعادة النظر في الأمر على الطريقة التالية:
"لاحظت حينما تحدثت عن إدارة العملاء، أنك جلست باستقامة أكثر، وبدا وجهك حيويًا أكثر، وتحدثت بمزيد من الحماس - ترى ما سبب ذلك؟". هذا يعزز المزيد من الاستكشاف والمناقشة حول الموضوع. سيمكن المدرب الجيد متدربه من تأمل الحدث والموقف نفسه، ومشاعره وعواطفه. متى صارت لدى المتدرب القدرة على التأمل بفاعلية، سيكتسب رؤية ثاقبة أعظم للعديد من الأحداث والمواقف التي يواجهها.

مهارات للتأمل

كي تشجع التأمل، هناك مجموعة من المهارات المحددة ينبغي أن تدركها، وتتضمن هذه المهارات:

▌ **الصبر** وهو الأمر الضروري لتنمية علاقة تدريب فعالة وللتشجيع على ممارسة التأمل الذي قد يكون في غالب الأحوال مستنزِفًا للوقت. كمدرب، قد تشعر أحيانًا بالحافز لطرح أفكار أو تقديم نصح، ولكن - وكما نعلم بالفعل - يكون التدريب أكثر فاعلية حينما يصل المتدربون إلى استنتاجاتهم الخاصة ويضعون خطط العمل الخاصة بهم. لذا حينما تشجع شخصًا على أن يتأمل ويتعمق في استكشاف مسألة معينة، أظهر صبرك وقاوم إغراء تقديم النصح، أو الإرشاد، أو الأفكار. عادة ما سيساعد التفكير الجيد الذي تدعمه بعض من المهارات التالية، على توجيه المتدرب للوصول إلى نتائجه الخاصة. حينما يصل إلى النتيجة بنفسه تكون احتمالية التزامه بالعمل وتطبيقه أكبر بكثير.

أظهر صبرك وقاوم إغراء تقديم النصح، أو الإرشاد، أو طرح الأفكار

▌ **الفضول** ضروري للتأمل الجيد، ويجب أن تكون مهتمًا بالفعل بمساعدة متدربك على أن يفهم تمامًا، ويستكشف، ويوسع نطاق تفكيره في الموضوع المطروح. لا بد أن تساعد متدربك على توسيع نطاق تفكيره باختبار موضوعه عبر وجهات نظر متعددة؛ كي يتمكن من الوصول إلى استنتاجاته الخاصة. يبرُز الفضول عبر قدرتك وطاقتك على الاستفسار وطرح أسئلة واسعة النطاق وبإظهار الاهتمام الحقيقي بالمتدرب والموقف. (انظر الفصل 6 عن الاستجواب).

▌ **اختبار الفهم** يقدم أدلة على الاستماع الجيد. يشمل اختبار الفهم إعادة تأمل المتدرب لكلماته ومشاعره؛ كي تتمكن من تحديد ما إذا كنت قد فهمت ما كان يعنيه أم لا. يمكن لهذا بدوره أن يدفع المتدرب للتفكير أكثر في الأمر الموضوع للتشجيع على فهم أوسع للموقف ومشاعره حياله. إنه شكل من أشكال إعادة الصياغة حيث تكرر أنت كمدرب ما سبق لك سماعه من المتدرب.

على سبيل المثال، إن كان متدربك يتحدث عن مشكلة مع اثنين من زملائه بالعمل يشعر بأنهما يتجاهلانه، يمكن ببساطة طرح سؤال من نوع: "**إذن، فأنت تعتقد أنهما يتجاهلانك**؟" بتكرار كلام المتدرب، فإنك لن تبين فقط أنك كنت تستمع بانتباه، وإنما أيضًا

تشجعه على مواصلة التفكر في الأمر. بالطبع عليك أن تكون حذرا لئلا تفرط في استخدام هذا النوع من التأمل القصير، لذا فمن الطرق الأخرى لاختبار الفهم أن تعيد صياغة ما سمعته بكلماتك الخاصة. عند إعادة الصياغة يمكنك أن تتفكر في محتوى ما يقوله، والمشاعر التي يبينها. على سبيل المثال، يمكنك القول: " **أنت تشعر بالإحباط حيال كونك متجاهَلًا من قِبل هذين الزميلين**؟". بتأمل كل من المحتوى والشعور المنقولين إليك، سيتشجع المتدرب على التعمق أكثر في الأمر، واكتساب تركيز أوضح حيال الموقف أو الموضوع.

▌**التوضيح** شكل من أشكال التأمل الذي يستخدم الأسئلة لتحديد ما إذا كان المدرب يفهم تمامًا ما يقوله المتدرب. غالبًا ما يستخدم التوضيح حينما تُنقل رسائل معقدة، أو مرتبكة، أو مشوشة. هذه مهارة مهمة بصفة خاصة عند التدريب أو التوجيه بسبب الطبيعة العاطفية التي تتسم بها كثيرًا مثل هذه المناقشات. حينما تتصاعد المشاعر يمكن للمتدربين أن يصبحوا أقل وضوحًا وتفصيلًا في سرد قصصهم. لو كانت هذه هي الحال قد يجد المدرب صعوبة في فهم ما يحاول متدربه التعبير عنه.

التوضيح مفيد بطريقتين. الأولى، إنه يبين أنك تستمع بهدف أن تفهم حقيقة ما يرمي إليه المتدرب. الثانية أنه يقلل من سوء الفهم؛ فالسؤال التوضيحي الجيد سيدفع المتدرب إلى الاستجابة إما بالموافقة أو بالتحدث بتفصيل أكبر. عند استخدام أسئلة توضيحية تكون مهتمًّا بتحديد مقدار دقة فهمك للموقف. الجانب المهم من التوضيح هو أن أسئلتك يجب ألا تكون انتقادية؛ لأن هدفك هو بلورة المعنى والفهم. فعلى سبيل المثال، قد تكون أسئلة التوضيح المفيدة على شاكلة:

–هلا ساعدتني على فهم ما تعنيه بإعطائي مثالًا؟

–لست متأكدًا تمامًا من أني فهمت مقصدك الأساسي. ربما يمكنك أن توجز ما قلته؟

–حينما قلت إنك كنت محتارًا، هل عنيتَ أنك لم تفهم مقصده؟

سيشجع التوضيح الجيد متدربك على أن يتحدث بوضوح، وبانفتاح، وبصدق؛ لأنه يبين أنك تستمع بفاعلية، وأنك حريص على أن تفهم الموضوع بصورة كاملة. الفائدة للمتدرب أنه من خلال تشجيعك له على التأمل عبر التوضيح فإنه يميل إلى توسعة منظوره ويتمكن من اختبار الموضوع على نحو أكثر تفصيلًا.

- **التلخيص** مكون آخر مهم للتأمل. مع ذلك، فإن الملخص ينبغي أن يستخدم لإيجاز ما حدث خلال دورة تدريبية أو جزء منها. على سبيل المثال، قد تقول شيئًا من قبيل: "دعني أوجز ما انتهينا إليه". يهدف الملخص إلى الوصول للنقاط المتعددة التي نوقشت خلال الدورة معًا بطريقة موجزة ومباشرة. أي ملخص يقدم من منظور المدرب. هذه فرصتك للتأكد من أنك فهمت العناصر الأساسية للجلسة (أو جزء من الجلسة). يمكن حينئذ للمتدرب أن يضيف المزيد من المعلومات أو يصحح فعليًا أية مظاهر لعدم الدقة أو أية تصورات مغلوطة. عند التلخيص، يجب أن تختار أهم النقاط وأكثرها جوهرية من اجتماعك، وأن تحددها بكلماتك؛ كي تضمن أنك فهمتها تمامًا. قد تكتشف أن تدوين ملاحظات موجزة خلال جلستك التدريبية سيساعدك على التلخيص بفاعلية. ستعمل هذه الملاحظات كمنشط للذاكرة، كما تعمل أيضًا كسجل لكل اجتماع.

النموذج التالي المقتبس من ديفيس (2012) قد يبرهن على كونه مفيدًا عند التفكير بشأن كيفية دمج مهارات التأمل في ممارستك التدريبية:

- بين خبراتك المرتبطة بما تحدث عنه المتدرب، فيما يتعلق بالأفكار، والمشاعر، والسلوكيات، والأفعال
- شجع المزيد من الاستكشاف بواسطة المتدرب من خلال استخدام اختبار الفهم
- صغ في عقلك ما تعتقد أنه الموضوع أو المشــكلة الرئيســية كطريقة للتوضيح لنفسك ولكي تستحضر في ذهنك المسار الذي يجب أن تسير فيه عملية تأملك.
- استمع بفاعلية وبصورة شاملة لما يقوله متدربك.
- استكشف أية أفكار جديدة يقترحها المتدرب بطرح أسئلة ثاقبة.
- استوضح بينما تمضي قدمًا كي تتمكن من فهم الموضوع بصورة كاملة ولضمان أنكما تتقدمان معًا على نحو متزامن.
- خذ وقتًا للتلخيص في نهاية الجلسة كي تتأكد من أن المتدرب متفق معك تمامًا وملتزم بأية إجراءات ستتخذ وكيفية القيام بها.

الشكل 10-1 نموذج الممارسة التأملية

المصدر: مقتبس من ديفيس، إس.، تبني الممارسة التأملية، *Education for Primary Care* (رادكليف هيلث، 2012).

التأمل مهارة تواصل أساسية تُظهر الاستماع الجيد وتساعد على بناء علاقات تدريب منفتحة، وصادقة، وتتسم بالاحترام المتبادل. إذا ما أُديت على نحو جيد، يمكن أن ينتج

عنها جلسات تدريبية تؤدي إلى تحولات جذرية بتمكين المتدرب من الوصول إلى نتائجه واستنتاجاته الخاصة.

وكما قال الدكتور "بوب نلسن"، وهو كاتب أمريكي ومستشار تدريب:

إنك تحصل على أفضل مساهمة من الآخرين، ليس بإشعال النار تحتهم وإنما بإذكاء النار بداخلهم.

نصائح للنجاح

▌ يشجع التأمل على التقييم ويمكنك من الحركة.

▌ يمكِّن التأمل متدربك من تكوين فهم كامل لموضوعاته.

▌ يتطلب التأمل المتقن الصبر والفضول.

▌ اختبار فهمك لموقف متدربك - من خلال الاستماع وإعادة الصياغة - عادة ما يشجع على المزيد من التحليل والفهم.

▌ مارِس مهاراتك التأملية - اختبار الفهم، التوضيح، والتلخيص - في الاجتماعات اليومية لصقل قدرتك.

11. إعادة الصياغة

لا يوجد شيء حسن أو قبيح، وإنما التفكير ما يجعل منه كذلك.

ويليام شكسبير

مهارة أساسية أخرى للمدرب؛ أن يكون قادرًا على مساعدة المتدرب على إعادة صياغة تصوراته وفهمه للمواقف، خصوصًا حينما يكون تفسير المتدرب الحالي لموقف معين غير مفيد أو معيقًا للتقدم.

ما إعادة الصياغة؟

بصورة أساسية، إعادة الصياغة هي تغيير الطريقة التي تستوعب بها حدثًا أو موضوعًا، وبفعل ذلك فإنك تغير معنى الحدث. حينما تغير المعنى، فإن الاستجابة والسلوك المتعلقين بذلك الحدث يتغيران بدورهما. لذا أحيانًا يكون من المفيد جدًّا أن تغير المعنى كي تكون الاستجابة أكثر ملاءمة وإيجابية، وبإيجاز تكون أكثر فاعلية. إعادة الصياغة هي النظر عن عمد إلى موقف من منظور مختلف وعبر عدسة مختلفة كي تساعد المتدرب على أن يكون لديه إطار أو تصور مفيد أكثر لمسألة بعينها.

بصورة أساسية، إعادة الصياغة هي تغيير الطريقة التي تستوعب بها حدثًا أو موضوعًا

إعادة الصياغة منتشرة جدًّا في عالم البيع والإعلان. على سبيل المثال، لطالما نظر الناس إلى الكرنب الأجعد والشمندر على أنهما نوعان من الخضراوات التقليدية بلا مذاق مميز، لكن مع إعادة النظر إليهما مؤخرًا كـ"أطعمة فائقة الجودة"، ارتفعت مبيعاتهما بشدة. مثال آخر لإعادة الصياغة يأتي من المخترع توماس إديسون حينما قال: "لو جربت 10000 مرة

لعمل أمر ما ولم تفلح، فإني لم أفشل ولم يصبني الإحباط؛ لأن كل محاولة خاطئة تم استبعادها هي خطوة أخرى للأمام". بإيجاز إنه يعيد صياغة الفشل كتجربة تعلم.

نحن نضع دومًا صياغة حول موقف معين. أحيانًا تكون هذه الصياغة مفيدة وفي أوقات أخرى غير مفيدة. علينا أن ندرك الصياغة التي يستخدمها المتدرب وما إذا كانت مفيدة أم لا، ونتعلم كيف نتحدى الصياغة الحالية ونساعده على إيجاد صيغ أخرى أكثر فائدة. مثال بسيط على هذا الأمر، ما يحدث خلال مباراة الجولف؛ حيث يضرب لاعب الجولف الكرة فتسقط في بقعة رملية من الملعب. إن كنت لاعبًا للجولف ستعرف أن بعض اللاعبين يتفاعلون مع مثل هذا الأمر بغضب وصراخ، ويضربون الأرض بمضاربهم، وعمومًا يوبخون أنفسهم على اقتراف هذا الخطأ، في حين أن هناك لاعبين آخرين يتفاعلون بهدوء ويخبرون أنفسهم بأن هذا الأمر جزء من اللعبة، ويرون فيه تحديًا مثيرًا للاهتمام وفرصة لتعلم جانب أساسي من اللعبة - وهو كيف يخرجون الكرة من البقعة الرملية. أية صياغة هي الأكثر فائدة؟

كيف تستخدم إعادة الصياغة كمدرب

غالبًا لن تكون كل الصيغ التي سيستخدمها المدربون مفيدة، ومهمتك أن تجرب وتقدم لمتدربك صياغات أخرى موائمة بالقدر نفسه لكنها فعليًا أقل سلبية وأكثر إيجابية، وأكثر فائدة وعونًا. ألقِ نظرة على المثال التالي الذي يشرح إعادة الصياغة.

كان "مايك" يعمل مع مدرب لياقة بدنية ويرفع بعض الأثقال. على الرغم من أنه كان مسرورًا لقدرته على رفع الأثقال لعدد المرات المطلوبة منه، سرعان ما أحبطه مدربه الذي قال له "**هذه الأثقال خفيفة الوزن**". بعدها لم تعد الأثقال تبدو خفيفة على الإطلاق بالنسبة لـ"مايك"، وقد صار الآن يشعر بالسوء والإحباط وبأن مدربه يحتقر ما يقوم به. كان "مايك" يعتقد أنه يبلي حسنًا، لكنه أدرك بعدها أن الأداء لم يكن كذلك في عيني المدرب.

ما الذي كان يمكن للمدرب قوله على نحو مختلف؟ حسنًا، كان بمقدوره إعادة صياغة فكرته وجعلها أكثر إيجابية وأقل انتقاصًا لجهد المتدرب. كان بإمكانه القول مثلًا: "**أعتقد أن بمقدورك القيام بالمزيد**..."، وهي عبارة إيجابية ومشجعة، أو عبارة من قبيل: "**مايك، أنت قوي بما يكفي لرفع ثقل أكبر**".

إن مهمتك أن تجرب وتقدم للمتدرب صياغات أخرى ملائمة بالقدر نفسه

كلتا العبارتين إعادة صياغة للفكرة الأساسية، لكن بدلًا من أن تُدرك بصورة سلبية، من المرجح أن تُدرك بصورة إيجابية وتقدم التشجيع للمتدرب.

مثال آخر للصياغة غير المفيدة حينما تدرب شخصًا بغرض تطوير مسيرته المهنية فتجده يقول: "**لطالما كنت فاشلا، دائمًا ما أصل إلى مقابلة العمل النهائية ثم لا أحصل على الوظيفة"**. يمكن لهذه الصياغة السلبية أن تؤدي إلى الإحباط، وغياب الطاقة وقلة الالتزام بالترقية التي يسعى لنيلها. لمساعدته على إعادة صياغة الموقف لاكتساب تصور أكثر إيجابية، ستطرح عليه مجموعة من الأسئلة:

- كم عدد الوظائف التي تقدمت لها؟ إن قال أربع يمكنك أن تعيد الصياغة بالإشارة إلى أنه وصل إلى الاختبار النهائي في 75 بالمائة من عدد المرات، وهي نسبة مئوية ممتازة.

- كم كان عدد المتقدمين لهذه الوظائف؟ إن قال مثلًا أكثر من مائة يمكنك أن تعيد الصياغة بالإشارة إلى أن وصوله إلى المرحلة النهائية وضعه ضمن الشريحة الأكثر تميزًا بين المتقدمين جميعًا.

- ما الذي تعلمته من هذه التجارب الثلاث والذي سيفيدك في المرة التالية؟

أسئلة مثل هذه مصممة كلها لتشجيع متدربك على إعادة صياغة توجهه السلبي وتحويله إلى توجه أكثر إيجابية وإفادة.

لذا، كن دومًا منتبهًا إلى أية صياغات غير مفيدة يستخدمها المتدرب، وحاول أن تساعده على إعادة صياغة الموقف بطريقة أكثر إفادة. بالطبع عليك التأكد من أن إعادة الصياغات واقعية ومفيدة للمتدرب.

شجع متدربك على إعادة صياغة توجهه السلبي وتحويله إلى توجه أكثر إيجابية وإفادة

نصائح للنجاح

- تمكنك إعادة الصياغة من تشجيع متدربك على النظر إلى الأمور من منظور مختلف - ومن ثم تغيير طريقة تفكيره حيال ذلك الموقف.
- تعوَّد على إدراك الصياغات التي يستخدمها متدربك - استمع بفاعلية.
- تحدَّ وشجع إعادة التفكير في أية صياغات غير مفيدة.
- ساعِد متدربك على وضع صيغ جديدة وأكثر فائدة لمساعدته على المضي قدمًا.

12. المهارات الداعمة

كمدرب، ليس دورك أن تقدم النصح والحلول لمتدربك، وإنما أن تستكشف الموضوعات معه، وأن تساعده على اكتشاف حلوله الخاصة.

ومع أنه ليس واجبًا عليك تقديم النصح عادة، ما يمكنك فعله بدلًا من ذلك أن تدعم وتشجع المتدرب، وأيضًا أن تتحدى تفكيره وافتراضاته. من الصعب إلى حد كبير فعل الأمرين معًا؛ لأن لدى معظمنا تفضيلًا لأحدهما، لكن إتقان التوازن بين الدعم والتحدي أحد الأدوار الحاسمة للمدرب. دورك كمدرب أن تدعم المتدرب لمساعدته على اكتساب طرق جديدة للتفكير والسلوك، وأن تتحداه لكي يرى الأمور على حقيقتها. لقد ناقشنا كيفية التحدي في الفصل 9، لذا في هذا الفصل القصير سنركز على المهارات الداعمة.

ادعم المتدرب لمساعدته على اكتساب طرق جديدة للتفكير والسلوك

لماذا الدعم مهم

دعم المتدرب أمر حاسم. إن كان كل ما يفترض بك فعله هو معارضة المتدرب، فسرعان ما سيشعر بالانزعاج؛ لذا فإن المطلوب هو خليط متقن من التحدي والدعم. غالبًا ما يكون المتدربون قلقين أو متوترين، ووظيفتك أن تلاحظ ما يسير على ما يرام وأن تكون داعمًا لأية جهود يبذلها المتدرب والتي تساعده على المضي قدمًا. سيساعد استخدام مستوى مناسب من السلوك الداعم على بناء ثقة متدربك وإيمانه بذاته للعمل عبر قضايا صعبة وتجربة أفكار جديدة.

كيف تدعم

الدعم الأعمى واللاعقلاني ليس مفيدًا. ما تحتاج إلى فعله هو أن تبحث عن دليل للموضع الذي حاول المتدرب فعليًّا بذل جهد فيه، وتمتدح الجهد. ليس من الجيد قول عبارات من قبيل "**عمل جيد**" أو عبارات عامة أخرى. عليك أن تكون محددًا وتفكر في امتداح الجهد الذي بذله المتدرب. ليس عليك امتداح النتيجة نفسها، وإنما الجهد الذي بُذل. ينبغي أن يكون توجهك العام داعما. من الصعوبة بمكان أن تكون متدربًا وتسمع تغذية راجعة لا يسهل الاستماع إليها في كل الأحوال، ومن ثم تحاول أن تغير التوجهات والسلوكيات دون وجود أي دعم لك.

المطلوب هو خليط متقن من التحدي والدعم

جوانب الدعم الأربعة

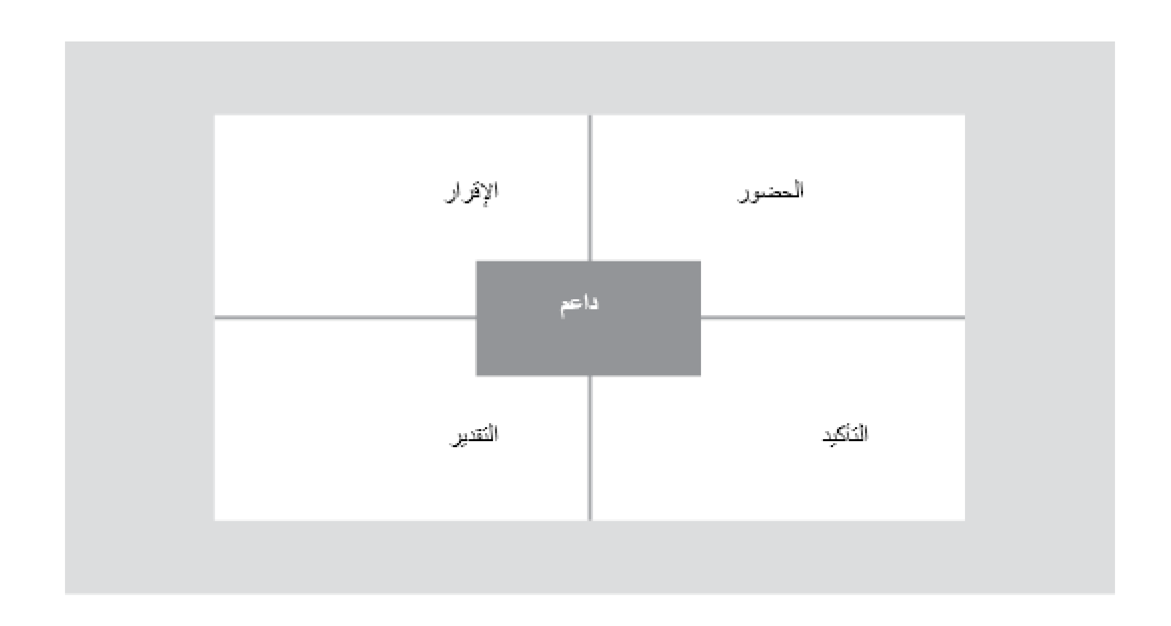
نعتقد أن هناك أربعة جوانب أساسية للدعم:

- الحضور

- الإقرار

- التأكيد

- التقدير



الشكل 1-12 جوانب الدعم الأربعة

الحضور

من المهم أن تُظهر أنك حاضر بصورة كاملة في الاجتماع. نعني بـ"الحضور بصورة كاملة" أن تكون كل حواسك، وتركيزك، ووعيك حاضرة في الجلسة التدريبية. أنت لا تحاول لعب دور معين أو أن تكون شخصًا آخر؛ ولكنك تحتاج لأن تكون ذاتك الحقيقية هي الحاضرة في الاجتماع، كن مستعدًّا لنسيان مشكلاتك وشواغلك مؤقتًا خلال مدة الجلسة. حينئذ يمكنك التركيز على متدربك، استمع له على نحو لائق، وبيِّن له أن انتباهك مركز عليه. سيؤدي هذا إلى أن يكون المتدرب قادرًا على أن يشارك ما في ذهنه بصورة كاملة. إن لم تكن مستعدًّا للتركيز بصورة كاملة على الدورة التدريبية، فمن المرجح أن يشاركك المتدرب الحالة نفسها وليس العكس.

الإقرار

أحد الاحتياجات الإنسانية الرئيسية أن تشعر بأنك معترف بك ولست منبوذًا؛ لذا من المهم لك كمدرب أن تكون قادرًا على الإقرار على نحو ملائم بما يقوله المتدرب، وكذلك ما يشعر

به. يعني هذا أن تُظهر الصبر وتأخذ مشكلات المتدرب على محمل الجد. لقد لاحظنا أن لدى بعض المديرين نزعة للاستخفاف بشواغل متدربيهم أو مشكلاتهم خلال جلسة التدريب بقول عبارات من قبيل: "**لا تقلق، ستكون بخير**!". ربما سيكون المتدرب بخير فعلًا لكنها ليست مهمتك أن تقول أمرًا كهذا - أنت لا تعرف فعليًا هل سيكون بخير أم لا. كذلك، فإن دور المدرب أن يستمع إلى شواغل المتدربين وأخذهم على محمل الجد، لا يحاول بشكل ما أن يجعل هذه الشواغل أقل أهمية مما يبدو.

التأكيد

التأكيد هو البناء على نقاط قوة المتدرب - الإقرار بها وطمأنة المتدرب بخصوصها. يبدو ذلك أمرًا واضحًا بذاته لكن عند التطبيق يكون لدى العديد من الناس فكرة واضحة تمامًا عن نقاط ضعفهم وفكرة أقل وضوحًا بكثير عن نقاط قوتهم. ينبع الأداء الفعال من نقاط قوتك، وليس نقاط ضعفك، وكما قالت المعالِجة النفسية الراحلة "إنسو كيم بيرج" والمشارِكة في ابتكار أسلوب العلاج القصير المركِّز على الحل: "انظر دائمًا إلى موارد المرء أولًا". لذا فإن معرفة نقاط قوة وموارد شخص معين ثم الحرص على إعطائه تغذية راجعة عنها، جانب أساسي من التدريب.

التقدير

يتعلق هذا الجانب بكونك إيجابيًا، وتقديمك تغذية راجعة إيجابية للمتدرب. لذا عليك كمدرب أن تكون واعيًا متى قام المتدرب بعمل شيء إيجابي، أو أخذ خطوات في الاتجاه الصحيح ثم أطلعه على ذلك. تشير الأبحاث إلى أن توجيه نسبة ثلاث ملاحظات أو تفاعلات إيجابية إلى ملاحظة انتقادية واحدة يعد أمرًا مفيدًا في العموم. تقديم الإطراءات جزء من كونك شخصًا مقدرًا أو ممتنًا، تُستخدم هذه الإطراءات لتحدد وتبرز نقاط قوة وموارد المتدرب وأي تقدم يكون قد حققه. من الصعب جدًا على بعض المديرين تقديم الإطراءات حيث يبدو الأمر كأنهم يفضلون ألا يقولوا أي شيء على تعليق إيجابي لشخص ما. يمكن أن يكون هذا الموقف بالطبع متأثرًا بالثقافة. تكون بعض الثقافات الوطنية أو

المؤسسية ذكورية حيث يعد تقديم المديح والمجاملات علامة على الضعف. هناك مثل ألماني يقول: "عدم الانتقاد مديح كاف". بوسعك تخيل مدى صعوبة تقديم المديح وكونك شخصًا يعبر عن تقديره في ظل ثقافة كهذه. لكننا نعرف من أبحاثنا أن العديد من الناس، وخصوصًا جيل الألفية يودون أسلوب قيادة مختلفًا أي أسلوبًا قائمًا بقدر أكبر على التدريب والتعبير عن التقدير.

أول خطوة لتقديم الإطراءات وإظهار التقدير أن تنتبه لما يجيد المتدربون فعله. بدلًا من فعل ما نفعله، عادة بأن نكون انتقاديين ونصدر الأحكام، جرب ملاحظة ما يعجبك أو ما تثمنه حيال شيء أو شخص. علِّق حكمك على الأمور التي لا تعجبك للحظة، وركز على الأمور الإيجابية، ثم شاركها بطريقة مباشرة وبسيطة: " **أعجبتني الطريقة التي فعلت بها ذلك**". إن وجدت ذلك صعبًا جدًا، جرب أن تضمِّن مجاملتك سؤالًا مثل: "**كيف تفعل ذلك بهذه الكفاءة**؟".

في المرة التالية حينما تدرب شخصًا ما، جرب أن تنحي جانبًا ذاتك الناقدة وتذكر الجوانب الأربعة - كن حاضرًا، ومقرًا، ومؤكدًا، ومقدرا.

التقدير أمر رائع: إنه يجعلنا شركاء فيما يتميز به الآخرون.

فولتير

نصائح للنجاح

▌أظهر التقدير والدعم، هذا يبني الثقة والإيمان بالذات لدى الآخرين.

▌احرص عندما تُظهر التقدير أن تمنح دليلًا على ذلك التقدير وأن يكون صادقًا.

▌نحِّ مؤقتًا ذاتك الناقدة، وابحث عن الإيجابيات، ثم أخبر متدربك بما يعجبك.

▌تمهل قبل الاستجابة لمتدربك، وفكر في الكيفية التي قد يشعر بها نتيجة ردود أفعالك.

13. التغذية الراجعة

عندما تدرب، غالبًا ما ستقدم أو تتلقى التغذية الراجعة. في هذا الفصل سنناقش ونستكشف تقديم وتلقي التغذية الراجعة كجزء من عملية التدريب والتوجيه. سنراجع بعض القواعد الإرشادية العامة لتقديم وتلقي التغذية الراجعة الفعالة، ثم ننتقل إلى التفاصيل التي من المهم وضعها في الاعتبار في سياق التدريب.

التغذية الراجعة الفعالة

كمدرب، سيتعين عليك أن تكون بارعًا في تقديم التغذية الراجعة إلى متدربيك، وينبغي أن تكون متقبلا لتلقي تغذية راجعة منهم، بل وتطلبها منهم. إن كنت تشارك في الإشراف على التدريب (انظر الفصل 27) قد تتلقى أيضًا تغذية راجعة من المشرف أو أشخاص آخرين في مجموعة الإشراف. أية تغذية راجعة قد تقدمها أو تتلقاها تتطلب منك أن تكون حساسًا، ولبقًا، ومراعيًا لمشاعر الآخرين. إليك بعض القواعد العامة التي يمكن تطبيقها في أي موقف فعال لتقديم أو تلقي التغذية الراجعة:

أية تغذية راجعة قد تقدمها أو تتلقاها تتطلب منك أن تكون حساسًا، ولبقًا، ومراعيًا لمشاعر الآخرين

- **ركز على السلوك الذي عاينته أو راقبته وليس على السمات الشخصية التي لا يَسَع المتدرب تغييرها**. هدف التغذية الراجعة السلوكية أن تزيد الوعي الذاتي للكيفية التي تدرك بها سلوك الشخص وكيف يمكن للآخرين أن يدركوه.

- **كن محددًا ومفصلًا في وصفك للسلوك**. احرص على ألا يكون وصفك انتقاديًا بل ينبغي ببساطة أن يكون وصفيًا - مع إعادة تكرار كلمات المتدرب بنصها إن تطلب الأمر. هذا أمر مطلوب لضمان أن لدى المتلقي فهمًا جيدًا للكيفية التي عاينت بها سلوكه لتشجعه على

تأمل تأثيره المحتمل عليك وربما على الآخرين. على سبيل المثال، بدلًا من قول شيء من قبيل: " **أنت تواصل مقاطعة الآخرين**". كن أكثر تحديدًا وقل كلامًا من قبيل: "**لاحظت في الاجتماع هذا الصباح، أنك قاطعت سوزان لأربع مرات، وفي كل مرة لم تستطع أن تنهي طرح وجهة نظرها**".

▌ **التغذية الراجعة ملك لك**. لذلك ينبغي أن تصف التغذية الراجعة كيفية تأثيرها عليك. يجب دومًا أن تتذكر عند تقديم التغذية الراجعة أنها متعلقة بالكيفية التي **رأيت** بها الفرد، ولا ينبغي ببساطة أن تتضمن احتمالية أن يكون لدى الآخرين الآراء نفسها، أو المشاعر، أو وجهة النظر. لذا تحدث دومًا بضمير المتكلم - استخدم التعبير بضمير "أنا" وحاول أن تتجنب قول **"قد يعتقد الناس..."، أو "يبدو أن الآخرين..."**

▌ **ينبغي أن تُقدَّم التغذية الراجعة المتقنة في لحظة مناسبة**. ينبغي أن يحدث هذا حينما تعتقد أن المتلقي في أكثر حالاته تقبلًا. ينبغي أن تحاول تقديم أية تغذية راجعة عن السلوك بأسرع ما يمكنك بعد أن تعاين السلوك. مع ذلك، يمكن للتدريب أن يشمل أحيانًا استجابات عاطفية للموضوع قيد النقاش - في موقفٍ كهذا قد يتيعن عليك أن تزامن تغذيتك الراجعة تبعًا لذلك، قد تقرر مثلًا أن تؤجل تغذيتك الراجعة حتى الاجتماع التالي.

▌ **ينبغي أن تكون التغذية الراجعة بناءة**. ينبغي أن تركز التغذية الراجعة على تشجيع التأمل والتحسن. يجب أن تولي دومًا عناية فائقة لما تخطط لقوله وكيف ستقوله، وتضمن أن تكون لغتك وعرضك وصفيين ومحايدين وألا يكونا تقييميين أو انتقاديين. لذا، على سبيل المثال يمكن قول عبارة من قبيل: " **أحب تركيزك على... وسأود أن تخبرني كيف تعتقد أنك ستقدم أداء أفضل؟"**.

▌ **أظهر حساسيتك للتأثير العاطفي لتغذيتك الراجعة على متدربك**. لدينا جميعًا استجابات مختلفة لتلقي التغذية الراجعة، لذا راقب، واستمع، وتوقف عن التحدث. امنح المتدربين وقتًا لاستيعابها، وتأملها جيدًا، والتعامل مع استجاباتهم العاطفية لأية تغذية راجعة تقدمها لهم. انتبه إلى أنك قد تضطر لتقديم تغذيتك الراجعة المبدئية على نحو مفصل لمساعدة

الناس على الفهم. قد يعني هذا أيضًا أن عليك تعديل تغذيتك الراجعة، أو حتى التوقف عن تقديم تغذية راجعة في تلك اللحظة. تذكَّرْ، من المفترض أن تكون مفيدة للمتدرب، وليست فرصة لك كي تنفس عن مشاعرك.

▌ **كن منفتحًا على تلقي التغذية الراجعة**. كمدرب، أو مدير، أو قائد ينبغي أيضًا أن تكون منفتحًا على تلقي التغذية الراجعة من الآخرين. هذا يعني أن عليك أن تشجع متدربيك على تقديم التغذية الراجعة بصورة فعالة، بل وأن تطلب منهم تقديمها لك. حينما تقدم لك التغذية الراجعة استمع، واختبر فهمك لها، واستوضح كي تكون متأكدًا من فهمك لها. وإظهار أنك منفتح على التعلم على نحو فعال من أية تغذية راجعة تتلقاها، سيكون له تأثير إيجابي على مصداقيتك وسمعتك كمدرب. كما سيساعد ذلك على بناء علاقة تدريب منفتحة، وقائمة على الثقة والاحترام المتبادلين.

ينبغي أيضًا أن تكون منفتحًا على تلقي تغذية راجعة من الآخرين

وكيفية استخدام المتدربين لأية تغذية راجعة هو أمر يرجع إلى كل منهم. كل ما يَسَعك فعله أن تواصل مراقبة سلوكياتهم، وربما تقديم تغذية راجعة حينما ترى أي سلوك جديد يتم تطبيقه - هذا التدعيم سيساعد المتدرب على أن يدرك أهمية التغذية الراجعة لتطوره.

التدريب والتغذية الراجعة

كمدرب، أنت في مركز متميز فيما يتعلق بعملك مع المتدربين على قضايا تمثل صعوبات لهم بطريقة ما. غالبًا سيمنحك هذا وصولًا إلى معلومات أكثر عن كيف يتصرف المتدربون، ويفكرون، ويعملون أكثر مما قد يتاح لزملاء العمل الآخرين أو مديريهم. بالتبعية سيؤدي هذا إلى إطلاعك على أسرارهم، والتعبير عن أنفسهم عاطفيًا، وبشكل عام الكشف عن معلومات لن يكشفوها للآخرين في الظروف الطبيعية. لذا يمكن لتقديم التغذية الراجعة في ظل هذه الظروف أن يكون عملًا حساسًا. قد تكتشف أن من الواجب عليك أن تكون

شديد الملاحظة، ووسائل رصد المشاعر لديك في حالة تأهب قصوى كي تقرر متى تكون التغذية الراجعة مناسبة.

ينبغي أن تكون كل وسائل رصد المشاعر لديك في حالة تأهب قصوى

التغذية الراجعة من الموضوعات التي ينبغي أن تناقشها خلال المراحل المبكرة من علاقة التدريب، أي خلال مرحلة "التعاقد" و"إقامة الروابط". ينبغي أن يكون كلا الطرفين واضحين بشأن تقديم وتلقي التغذية الراجعة؛ لذا قد تتفق مثلًا مع متدربك على أنك ستقدم تغذية راجعة له بناء على ردود أفعالك ومشاعرك نحو:

- سلوكه ناحيتك خلال الجلسة التدريبية.
- السلوك الذي وصفه فيما يتعلق بما فعله في أي موقف أو موضوع كان يعمل عليه معك.
- الأفكار التي يتشاركها معك بشأن كيف يمكن أن يتعامل مع المواقف مستقبلًا.

قد تقترح أيضًا أنه سيكون أمرًا جيدًا أن تتلقى تغذية راجعة منه عن كيف يراك كمدرب. يمكن أن يكون هذا جزءًا منتظمًا من جلستك التدريبية، حيث تطلب منه تغذية راجعة قبيل نهاية الجلسة. الأمر المهم أن تعده مسبقًا كجزء من الإجراءات بحيث لا يكون أحد الطرفين غافلًا عن ذلك. تتطلب التغذية الراجعة الجيدة الكثير من التفكير، لذا فالتحذير المسبق بأن هذا سيكون جزءًا من جلستك التدريبية يمثل أمرًا مفيدًا. إحدى الطرق السهلة لبدء الجلسة التدريبية بصورة جيدة أن تصوغ التغذية الراجعة التي ترغب فيها. على سبيل المثال، قبيل نهاية الجلسة التدريبية الأولى يمكنك أن تطلب من المتدرب قائلًا: " **أطلعني على شيء واحد فعلته تشعر بأنه كان مفيدًا"**، وبالمثل "**أطلعني على شيء واحد كان بمقدوري فعله سيجعل من الدورة التدريبية أكثر فائدة**". هذه أسئلة مفيدة لإشعار المتدربين بارتياح أكثر حيال التغذية الراجعة.

عليك أيضًا أن تعي أن المتدربين في أي لقاء تدريبي سوف "ينفسون عن مشاعرهم"، وخلال هذه الأوقات ستكون سلوكياتهم غير معبرة بدقة عن شخصياتهم. ولأن هذه السلوكيات قد لا تكون مؤشرًا على الطريقة التي يتصرفون بها بصورة طبيعية؛ فقد يكون من غير الملائم تقديم تغذية راجعة عنها. اسمح لهم بالتنفيس عن مشاعرهم، ثم انتقل إلى مناقشة الموضوعات المعنية.

مع ذلك، إن كان السلوك يختبر الحدود القصوى المرسومة، أو يقدم أفكارًا تمثل طرقًا جديدة للتعامل مع التحديات، ستكون هذه الأوقات بمثابة الفرص التي تسعى في إثرها. كذلك فإن التغذية الراجعة منك حيال ردود أفعالك، ومشاعرك تجاه كيفية تأثير سلوك معين عليك، قد تساعد المتدرب في تقرير مسار عمل مستقبلي أو أفكار جديدة يمكن له أن يجربها.

كلنا بحاجة لأفراد يقدمون لنا تغذية راجعة. هذه هي الكيفية التي نتحسن من خلالها.

بيل جيتس

نصائح للنجاح

- كن مستعدًّا لأن تقدم وتتلقى تغذية راجعة.
- تتطلب التغذية الراجعة منك استخدام الأسلوب الدبلوماسي واللياقة في التعامل.
- ركز تغذيتك الراجعة على سلوك أو تجربة تراقبها وكن بنَّاء.
- كن مفصلًا ودقيقًا حال تقديمك تغذية راجعة.
- استخدم جملًا بضمير المتكلم "أنا" - امتلك التغذية الراجعة.
- انتبه للتأثير العاطفي لتغذيتك الراجعة.

- شجع بصورة فعالة تلقي التغذية الراجعة من متدربيك.

الجزء الثالث: مناهج، ونماذج، وأدوات التدريب

في هذا الجزء من الكتاب سنستكشف بعضًا من أكثر مناهج، ونماذج، وأدوات التدريب المعاصرة شيوعًا. تتداخل الكثير من هذه الأمور مع بعضها، وبعض من السمات والمهارات الرئيسية متشابهة جدًّا فيما بينها. الأمر المهم بالنسبة لك كقائد أو مدير يتمنى أن يدمج التدريب في نظام العمل اليومي، أن تفهم المناهج، والنماذج، والأدوات المتعددة. يمكنك اختيار ما ترغب في استخدامه من بينها خلال جلستك التدريبية. هذه ليست قائمة شاملة وإنما قائمة للعناصر التي ارتأينا أنها ستكون الأكثر فائدة.

المناهج، والنماذج، والأدوات المبينة هنا، كلها مفيدة. لقد اكتشفنا من واقع خبرتنا أن المتدربين يكون قادرين على الاستفادة من كثير من هذه العناصر. كما قال لنا المديرون إنهم يصممون نماذجهم وأدواتهم الخاصة التي تساعدهم بعد ذلك على هيكلة وتركيز دوراتهم التدريبية كي تناسب أسلوبهم، وموقفهم، ونهجهم الخاص.

14. مناهج التدريب

لا يمكن لشخص أن يعلم شخصًا آخر بصورة مباشرة وإنما يمكن لشخص أن ييسر تعلم شخص آخر.

كارل روجرز، عالم نفس

في هذا الفصل سنقدم لك ثلاثة من أكثر مناهج التدريب المعاصرة رواجًا:

▌ التدريب القائم على الفرد

▌ الممارسة التقديرية

▌ التدريب القائم على الحل

ستكتشف أن هناك بعض القواسم المشتركة بين هذه المناهج، وأن معظمها تطوَّر اعتمادًا على بعض من المبادئ الجوهرية للتدريب التي ناقشناها في الجزء الأول من الكتاب. غالبًا ما ستجد أن هذه المفاهيم قد أشير إليها في أوساط التدريب، وكمدير تعمل مدربًا ينبغي أن تكون على دراية بالأفكار والمبادئ المتصلة بكل منها. في كل حالة سنقدم مراجع يمكن أن تستكشفها بصورة شاملة.

التدريب القائم على الفرد

ينسب هذا النهج إلى حد كبير إلى عالِم النفس "كارل روجرز" الذي وصف نظريته وخلفيته بالتفصيل في كتابه *Centered Therapy Client*. لأهداف هذا الكتاب، سنبرز بعض الجوانب الرئيسية للتدريب القائم على الفرد، والتي اقتُبست من نظرية روجرز الأصلية كما تنطبق عليك كقائد أو مدير يعمل مدربًا في عالم الأعمال اليوم.

عمل "روجرز" مع خمسة افتراضات أساسية حينما وضع نظرياته عن التعلم القائم على الفرد:

- يختلف تعلم الأفراد تبعًا للتجربة الخاصة لكل فرد في هذا العالم.
- كي يحدث التعلم يجب أن يكون ملائمًا وذا أهمية للمتعلم.
- التعلم غير التوجيهي هو الأكثر فاعلية في دفع المتعلم للالتزام بالتغيير، ويتطلب أن يوجِّه المدرب ويشجع التأمل بدلًا من مجرد الإبلاغ.
- من المرجح أن يتعلم المتدربون في بيئة موحية بالثقة، ومنفتحة، وودية، وليس حينما تُفرض عليهم المفاهيم والأفكار.
- خلال أية جلسة تعليمية يجب أن تكون الأفكار الجديدة ملائمة للأفراد والموضوع قيد البحث؛ لتشجيع سعة الأفق والاستكشاف للأفكار الجديدة.

لقد تطورت العديد من ممارسات التدريب، والاستشارة، والتوجيه، والعلاج النفسي المعاصرة استنادًا إلى عمل "روجرز". السبب الأساسي لهذا الأمر هو وجود العديد من الأدلة حاليًّا، والتي تثبت أنه باستخدام المناهج القائمة على الفرد، من المرجح أن يتم توجيه المتدرب لتطبيق الأفكار، ومن ثم تحقيق تغيير يدوم. إذن ما الذي يعنيه التدريب القائم على الفرد، لك عمليًّا؟

أولًا وقبل كل شيء، يرتبط هذا النهج في التدريب بالتركيز على احتياجات الفرد المتدرب، وهي الاستماع، والاستجواب، والمراقبة، والاستجابة للاحتياجات. باستخدام هذه المناهج ستشجعه على استكشاف الموضوع والعمل عليه معك، وتساعده على أن يضع خططه الخاصة، وأفكاره، واستنتاجاته الخاصة.

سيكون دورك إذن أن تستخدم الافتراضات الخمسة مقترنة ببعض من مجموعة أدوات تدريبك لتشجيع المتدرب على إيجاد حلوله الخاصة وتحديد أهداف واقعية للتغيير. بعض من الأدوات التي يمكنك استخدامها مشروحة في الفصل 16.

يتطلب التدريب القائم على الفرد، منك أن تكون صبورًا، وأن تكون مبدعًا، وأن تركز بصورة حصرية على الفرد الذي تعمل معه وقضيته الخاصة. يتطلب هذا النوع من التدريب، منك أن تبدي أقصى مرونة لديك، وأن تتحلى بالقدرة على أن تعدل، وتكيف، وتستخدم المناهج التي ستصلح لمتدربك وموقفه.

كن مرنًا لأقصى حد وامتلك القدرة على التكيف

الممارسة التقديرية

الأحلام مهمة جدًا. لن تتمكن من فعل أمر معين حتى يتسنى لك تخيله.

جورج لوكاس

طريقة أخرى للتدريب أن تنظر إلى ما يمكننا تعلمه من الممارسة التقديرية. تدين هذه الممارسة بجذورها إلى العمل الذي أنجزه "ديفيد كوبيريدر" ومشرفه "سوريش سريفاستافا" حينما كان الأول يدرس لنيل درجة الدكتوراه في جامعة كيس ويسترن ريزرف بالولايات المتحدة. واصل "ديفيد" ومشرفه حينذاك "سوريش" العمل لوضع الممارسة التي سميت "الاستفسار التقديري" الموصوف تفصيلًا في كتاب كوبيريدر *Appreciative Inquiry: A Positive Revolution in Change*. لقد أصبح استخدام أشكال مختلفة من الاستفسار التقديري رائجًا على نحو متزايد في التدريب، وصار مصطلح " التدريب التقديري" منتشرًا الآن على نطاق واسع.

لقد تعرفنا على الاستفسار التقديري لأول مرة في عام 2000 حيث حظينا بشرف لقاء والعمل مع "فرانك باريت"، أحد المشاركين في وضع مفهوم الاستفسار التقديري. لأن

التدريب التقديري يرتكز على عمل الاستفسار التقديري، يجدر بنا معرفة المزيد عنه قبل أن نبحث بعض الأمور التي يمكنك القيام بها في التدريب التقديري.

هناك عدد من المبادئ التي يرتكز عليها مفهوم الممارسة التقديرية وهي:

▌ **الاستفسار غير منفصل عن العمل**. بمعنى آخر، يشجع طرح الأسئلة الجيدة على التغيير فعليًا. لذا كمدرب، بدلًا من محاولة حل مشكلة فرد متدرب، ستختار أن تطرح الأسئلة الجيدة والتي يمكنها وحدها أن تحدث فارقًا كبيرًا.

▌ **القصص التي نحكيها مهمة**. حياتنا ومؤسساتنا مليئة بالقصص، وتؤثر هذه القصص على طرق تفكيرنا وتصرفنا. لذا فإن الكيفية التي نحكي بها القصة أمر مهم، وبتغيير القصص التي نسردها يمكننا تغيير الطريقة التي نتصرف بها. كمدرب، ستولي انتباهًا خاصًا للقصص التي يحكيها المتدرب **وكيف** يحكيها. هل هي مفيدة أم غير مفيدة، هل هو متحكم بها أم يرى نفسه كضحية؟ هل القصة إيجابية أم سلبية؟ لو كانت القصص غير مفيدة أو سلبية يمكنك عندئذ مساعدة المتدرب على رواية قصص أخرى، أو حكي قصته على نحو مختلف بمساعدته على صياغة وإعادة صياغة قصصه كي تكون إيجابية ومفيدة أكثر.

▌ **تؤدي الصور الإيجابية للمستقبل إلى عمل إيجابي**. بتخيل وصياغة رؤية إيجابية للمستقبل، يمكننا فعليًا المساعدة على صنع ذلك المستقبل. لذا من المهم أن تطلب من المتدرب تخيل مستقبل أفضل، وتدفعه فعليًا لخلق مستقبل أفضل في خياله. غالبًا ما يحدث هذا بطرح سؤال "المعجزة"، أي بطلبك من المتدرب أن يتخيل ذهابه إلى الفراش الليلة، وخلال الليل تحدث معجزة وفي الصباح حينما يستيقظ تكون مشكلته قد اختفت. حينئذ تسأل المتدرب كيف هو حاله بعد زوال المشكلة. ما الذي يفعله، ما الذي يراه، ما الذي يقوله؟ ما الذي يفعله الآخرون المعنيون بالأمر، ما الذي يقوله الأشخاص الآخرون ... إلخ.

ومع أن هذا قد يكون صعبًا على المتدرب - فالكثير من الناس يتفاعلون تلقائيًا بالقول بأنه لا يوجد ما يسمى المعجزة - من المهم أن تكون مثابرا وتطلب منهم تنحية عدم تصديقهم

جانبًا بشكل مؤقت، ومحاولة خلق هذه الصورة الجديدة والسيناريو الجديد في أذهانهم. في ممارستنا التدريبية راقبنا واختبرنا مدى القوة التي يمكن أن يحظى بها سؤال المعجزة.

- **يخلق الاستجواب الإيجابي تغييرًا أدوم وأكثر فاعلية**. من المهم جدًّا أن تطرح أسئلة إيجابية وتقديرية أكثر من أسئلة مركزة على العيوب. الأسئلة المركزة على العيوب مثل: **"ما المشكلة؟"، "ما هي الحلقة الضعيفة؟"، "ما الذي لم يَسِر على ما يرام؟"، "خطأُ مَن هذا؟"، "ستكون الأسئلة التقديرية والإيجابية من قبيل "ما هو التقدم الذي حققته؟"، "ما الذي سار على ما يرام؟"، "ما الذي تجيد عمله؟"، "ما نقاط قوتك؟"، "متى كانت آخر مرة فعلت فيها هذا الأمر بنجاح؟"، "كيف استطعت أن تتكيف جيدًا؟".**

المراحل الأربع للاستفسار التقديري

يُستخدم الاستفسار التقديري في العديد من المجالات، وغالبًا ما يستخدم عند التعامل مع التغيير. هناك أربع مراحل في تطبيق الاستفسار التقديري. تستخدم المراحل الأربع لمساعدة المشترك على خلق منظور مختلف للتغيير، ثم العمل مع الآخرين للمشاركة في خلق التغيير.

المراحل الأربع هي:

- الاكتشاف
- الحلم
- التصميم
- التعايش

تُستخدم المراحل الأربع لمساعدة المشاركين على خلق منظور مختلف

حينما تُستخدم في التدريب، ستركز مرحلة **الاكتشاف** على معرفة المزيد عن الموضوع ومشاركة المتدرب، والعلاقات، والمشاعر المتصلة بالموضوع. ستود أن تعرف ما الذي يجري، لا لتحاول حل المشكلة ولكن لمساعدة المتدرب على أن يصبح أكثر وعيًا بأفكاره ومشاعره وأن يعمل على بيانها.

في مرحلة **الحلم** ستود أن تستكشف القدرات الكامنة والرؤية. ما الذي يود المتدرب تحقيقه؟ ما رؤيته أو حلمه؟ ما قدراته الكامنة؟ ما نقاط قوته وموارده؟

في مرحلة **التصميم** ستود التركيز على تصميم أعمال، وبحث الأفعال والسلوكيات المحددة: ما الذي سيفعله المتدرب على نحو مختلف؟ كيف سيتصرف؟ ما الممارسات والسلوكيات التي يمكنه اختيارها؟ كيف يمكنه أن يدمج هذه الأعمال الروتينية والسلوكيات المختلفة؟ ما الخطوات الصغيرة التي يمكنه أخذها والتي تدفعه في الاتجاه المرغوب؟

في مرحلة **التعايش** ستبحث كيفية الحفاظ على التغيرات وضمان أنها مستديمة.

من الطرق الرائعة لتلخيص ما يعنيه ويهدف إليه الاستفسار التقديري، الطريقة التي يقدمها لنا الأستاذ الجامعي "جيرفاس آر بوش" بجامعة سايمون فريزر في كندا. طبقًا للأستاذ الجامعي "بوش":

"الاستفسار التقديري يعزز الاستفسار الجمعي للوصول إلى أفضل نتيجة له - ما يمكن أن يتحقق - متبوعة بتصميم جمعي للحالة المستقبلية المرغوبة، ومن ثم تنتفي الحاجة إلى استخدام محفزات، أو إكراه قسري، أو إقناع كي يحدث التغيير المخطَّط".

يمكن للبناء على هذا التعريف وربطه بممارسة التدريب أن يؤسس للنموذج التالي من التدريب التقديري:

- ستستقصي ليس فقط إخفاقات المتدرب فحسب، وإنما أيضًا نقاط قوته وموارده، وربما تساعده على دمج الخبرات الإيجابية والتغذية الراجعة التي قد تكون لديه.

- ستساعده على تخيل مستقبل أو حالة مرغوبة أفضل.

- حينئذ ستساعده على تطبيق التصميم - أي الأعمال والسلوكيات التي يحتاج لتطبيقها كي يحقق النتائج المرجوة.

- ستتأكد من مراجعة كيف يتقدم في تحقيق أهدافه النهائية والمرحلية.

بإيجاز، التدريب التقديري أداة في متناول يدك لمساعدتك على أن تصبح مدربًا أكثر فاعلية. إنك لن تستخدم كل التقنيات على الأرجح، لكن يمكنك أن تستعير بعض المنهجيات الموصوفة سابقًا في تدريبك اليومي.

التدريب المركز على الحل

نهج التدريب المركز على الحل هو اقتباس لنموذج علاجي استخدمه معهد ميلوواكي للعلاج القصير المركز على الحل، حيث مارس "ستيف دي شازر" و"إنسو كيم بيرج" وزملاؤهما ما كان وقتها نهجًا متطرفًا للعلاج. يقدم كتاب "بول زد. جاكسون" و"مارك ماكجرو" *Solutions Focus: Making Coaching and Change SIMPLE* بيانًا واضحًا للكيفية التي يمكنك من خلالها استخدام نهج التركيز على الحل في مجالي الأعمال والتدريب.

هناك بعض الافتراضات والمبادئ الأساسية التي يقوم عليها نهج التدريب المركز على الحل:

- لدى المدربين كل الموارد المطلوبة للتغيير.

يحدث التغيير طوال الوقت: وظيفة المدرب أن يحدد ويعزز التغيير المفيد؛ لذا يحتاج المدرب لاستقصاء أين حدث التغيير المفيد بالفعل.

وظيفة المدرب أن يحدد ويعزز التغيير المفيد

ليست هناك طريقة واحدة "صائبة" لبحث الأمور: قد توائم الآراء المختلفة الحقائق بصورة مناسبة. دور المدرب هنا هو تحدي الافتراضات والتصورات.

قلما يساعد الفهم المفصل "للمشكلة" في الوصول إلى حل. لا ينبغي على المدرب أن يقضي أوقاتًا طويلة لمحاولة فهم مشكلة المتدرب بتفصيل كبير، بل إن مهمته أن يطرح أسئلة جيدة ومفتوحة كي يساعد المتدرب على التأمل وعلى أن يصبح أكثر وعيًا بهذه المشكلات.

لا توجد "مشكلة" طوال الوقت. هناك دومًا أوقات حينما **لا** تحدث المشكلة، لذا فإن تحديد ما يجري حينما لا تحدث المشكلة وسيلة مفيدة للمضي قدمًا. مجددًا دور المدرب أن يستقصي متى تسير الأمور على ما يرام، وليس متى لا تسير على ما يرام. يمكن أن يكون هذا صعبًا على نحو متوقع؛ لأن المتدربين غالبًا ما يكونون مركزين على المشكلة.

يمكن للتغييرات الصغيرة في الاتجاه الصحيح أن تعظِّم لتحقيق تأثير عظيم. يبدو أن هناك رغبة داخل المؤسسات لإحداث تغييرات كبرى، لكن التغييرات الكبرى من الصعب أن تتحقق في الواقع. يشدد نهج التركيز على الحل على إقرار وتشجيع الخطوات الصغيرة التي تمضي في الاتجاه الصحيح.

من المهم البقاء مركزًا على الحل وليس فرض الحل.

من المفيد حث المتدرب على تخيل كيف سيبدو المستقبل المفضل بالنسبة له. قد يأخذ هذا شكلًا ما يدعى بسؤال المعجزة (بالطريقة نفسها كما هي الحال في الاستفسار التقديري)، حيث يسأل المدرب المتدرب أن يتخيل أنه آوى إلى فراشه واستيقظ في اليوم

التالي وقد حدث شيء غير متوقع أو مستحيل، ثم يطلب منه المدرب أن يصف ما يحدث الآن. هذه أيضًا تقنية صعبة إلى حد كبير؛ لأنه يمكن للمتدرب في الغالب أن يقاوم السؤال ويقول إنه صعب جدًّا إلى حد يصعب من إجابته، أو يصبح دفاعيًّا ويقول إن هذه الأشياء لا يمكن أن تحدث على الأرجحّ! بالرغم من ذلك، الأمر يستحق المثابرة ودفع المتدرب لإعمال خياله وتخيل المستقبل المرغوب. متى أنجز هذا الأمر يصبح ميسرًا أكثر للمتدرب البدء في وصف السلوكيات المحددة التي سيبديها مستقبلًا.

في النهج المركز على الحل ليس من الضروري الغوص في جذور المشكلة أو تحليلها بشكل مفصل. التركيز، كما يشير اسم النهج، يكون باتجاه وضع حلول، وبالتحديد حلول المتدرب الخاصة. يتحقق هذا عبر مجموعة متنوعة من الخطوات والإجراءات التي تتضمن أولا إيجاد **المنصة** - أي ما نحن هنا لنفعله اليوم؟ ثم يمكنك الانتقال إلى **العدادات** والتي تعني سؤال المتدرب عن نقاط قوته وموارده. ما الذي لديه وسيساعده على التغلب على مشكلته؟ ثم ستطرح أسئلة **قياسية،** بمعنى آخر أين موضعه على مقياس من 1 إلى 10 مع كون رقم 10 هو القيمة العليا؟ إذا قال المتدرب مثلًا إنه في الموضع 3 حينئذ يمكنك سؤاله أين يود أن يكون؟ ماذا ستكون عليه الحال لو كان في الموضع 5؟ ما الذي يمكن أن يفعله وقتها؟ يقوله؟ يشعر به؟ ثم تنتقل إلى السؤال عن ماهية الخطوات التي يمكن للمتدرب أخذها في الاتجاه الصحيح ثم تعطي تأكيدات إيجابية للمتدرب قبل أن تطلب منه - ربما - أن يجرب طريقة مختلفة لفعل الأمور قبل الدورة التدريبية التالية.

الأسئلة المركزة على المشكلة مقابل الأسئلة المركزة على الحل

تخيل أنك في موقف تدريب وكنت تطرح الأسئلة التالية المركزة على المشكلة. برأيك كيف كان المتدرب سيستجيب؟

- ما المشكلة فيما تفعله حاليًّا؟

- لماذا تؤدي بهذا القدر من السوء؟

- ما السبب الرئيسي لتعثرك؟
- خطأُ مَن هذا؟
- ما الأمور الأخرى التي تجعل من التحسن أمرًا صعبًا جدًّا؟
- لماذا سيصعب عليك أن تحقق أي تحسن؟

قارن ذلك مع الأسئلة التالية المركزة على الحل

- ما الأمر الذي تود أن تتحسن فيه؟
- ما الذي تهدف إلى تحقيقه؟
- كيف تعرف أنك حققته؟
- ما أفضل مستوى لك في هذا الأمر سابقًا؟
- ما الذي سار على ما يرام في تلك المناسبة؟
- ما الإشارات الأولى على أنك تتحسن؟
- كيف سيلاحظ الآخرون هذا التحسن؟

هذه الأسئلة أكثر إيجابية بكثير، وستعطي طاقة أكبر للمتدرب وتمكنه من التفكير بإيجابية في نقاط القوة والموارد التي لديه بالفعل.

بإيجاز، يستهدف النهج المركز على الحل استكشاف الحلول الممكنة بدلًا من الغوص بعمق كبير في "المشكلة". إنه يحاول أن يبني النجاح ويبحث عما يصلح ثم يشجع المتدربين على القيام بالمزيد من العمل. إنه يسعى لاستكشاف مهارات وقدرات يمتلكها المتدرب

بالفعل والتي قد لا يكون حتى مدركًا لها، كما يشدد على أهمية أخذ خطوات صغيرة في الاتجاه الصحيح بدلًا من خطوات هائلة قد لا تحدث فعليًا.

نصائح للنجاح

▌ سيتطلب استخدام أي من تقنيات التدريب هذه ممارسة.

▌ في أية جلسة تدريبية قد تستفيد من أحد هذه المناهج أو جميعها.

▌ اقتبس وابنِ على المناهج التي نوقشت، واكتشف نهجك وأسلوبك الطبيعي - هذا هو الأسلوب الأكثر أصالة.

▌ **لا** تتبع القواعد بشكل سلبي - سيحيلك ذلك إلى تقديم أداء مفتعل وجامد، وسيقلل من فعاليتك كمدرب.

15. نماذج التدريب

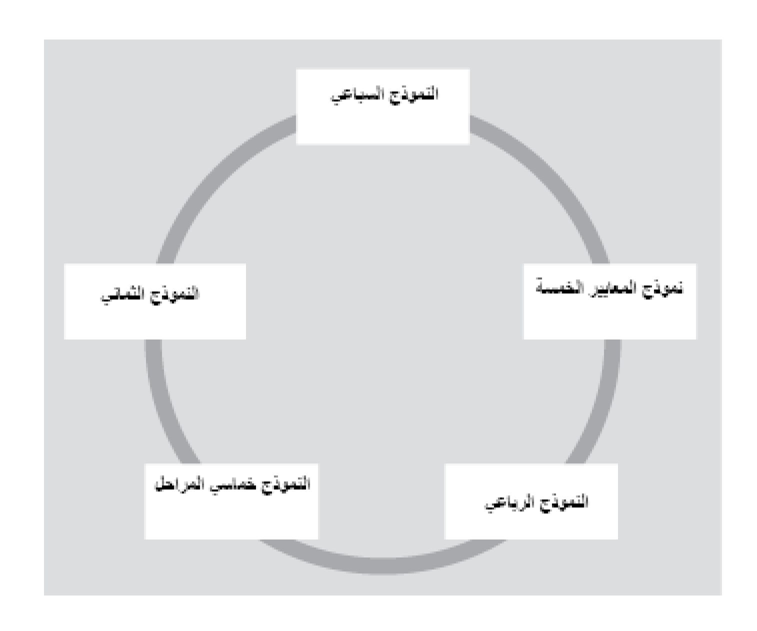
في هذا القسم سنعرفك على إجراءات ونماذج متنوعة ونقوم باختبارها والتي يمكن أن تُستخدم خلال تدريبك. يؤكد تقرير المعهد المعتمد لشئون الأفراد والتنمية في المملكة المتحدة أن اتباع نهج منظم وليس عشوائيًا للتدريب أكثر إنتاجية وفائدة. إن كنت في مستهل رحلتك التدريبية ستكتشف أن استخدام نهج منظم وواضح المعالم سيساعدك على التركيز، والمتابعة، وتحري الوضوح.

كل الإجراءات والنماذج المبينة هنا مفيدة، ومع الخبرة ستصبح قادرًا على الاستفادة منها جميعًا، وفي النهاية تصمم إجراءاتك ونماذجك الخاصة. ربما تكون بعض النماذج أكثر فائدة من غيرها وتتسم الكثير منها بتسميات مختصرة، الأمر الذي يسهل من تذكرها وإن بدت مصطنعة قليلًا.

سيساعدك النهج المنظم وواضح المعالم على التركيز، والمتابعة، وتحري الوضوح

نماذج وإجراءات رئيسية للتدريب

نعتقد أن من المهم لك كمدرب أن تكون على دراية بنماذج التدريب الرئيسية التي تُستخدم بانتظام. نقدم لك خمسة من أشدها شيوعًا وأكثرها - في رأينا - فائدة وملائمة. عند قراءتها قد تجد أنك تفضل أحدها. مع ذلك، قد تكتشف أنك تفضل وضع نموذجك الخاص، والذي قد يتركز على بعض السمات التي ستُناقش في هذا الفصل. في نهاية الفصل سنقترح كيف يمكنك بدء تنفيذ هذا الأمر.



الشكل 15-1 النماذج والعمليات الرئيسية للتدريب

النموذج السباعي

لنبدأ بالنموذج السباعي - الذي صممته كل من "سابين ديمبكوفسكي" و"فيونا إلريدج".

المراحل التي يتكون منها النموذج:

قيِّم الموقف الحالي

عصف ذهني بحثًا عن البدائل

اصقل الأهداف

اتخذ الخيارات

قيِّم الخيارات

برنامج صالح للعمل

شجِّع زخم التصميم

هذا نموذج جيد ومفيد حيث يغطي كل القواعد، إضافة إلى أن تذكره أمر سهل.

▌ **قيِّم الموقف الحالي** - اطرح أسئلة مفتوحة لمساعدة المتدرب على تأمل موقفه الحالي. ما الذي يفعله؟ ما الذي فعله؟ ما تداعيات الموقف؟ من المهم أن تستكشف في هذه المرحلة، لا أن تقدم النصح، أو تطرح أسئلة موجِّهة أو تنتقد وتقيم.

▌ **العصف الذهني بحثًا عن البدائل** - يساعد المتدرب على أن يستنتج مسارات عمل بديلة أخرى. واصل الاستقصاء والسؤال عما يمكنك فعله أيضًا؟ مجددًا لا تقدم أية مقترحات أو نصائح.

▌ **اصقل الأهداف** - ادفع المتدرب للتركيز على أهداف محددة مقابل الأفكار العامة والغامضة حيال ما يريده. كلما كان الهدف محددًا زادت القدرة على تحقيقه.

ادفع المتدرب للتركيز على أهداف محددة مقابل الأفكار العامة والغامضة

▌ **اتخذ الخيارات** - ساعد المتدرب على أن يولد خياراته. من المهم أن تطلب من المتدرب أن يضع خيارات جديدة ومختلفة عن تلك التي فكر فيها سابقًا. من المهم أيضًا أن تطلب منه وضع العديد من الخيارات المختلفة.

▌ **قيِّم الخيارات** - بوضوح، يجب أن تقيَّم الخيارات وأن تُبحث من المنظورين التخطيطي والإستراتيجي. لا يقوم المدرب بالتقييم وإنما يطرح على المتدرب أسئلة استقصائية جيدة لمساعدة الأخير على استعراض كل التداعيات المحتملة واختيار أكثر الخيارات جدوى.

▌ **برنامج عمل صالح** - في هذه المرحلة يساعد المدرب متدربه على تأمل الإجراءات المحددة التي سيتخذها. من المهم أيضًا أن تسأل عن مستوى الالتزام بأداء هذه الأعمال المحددة.

شجع زخم التصميم - في هذه المرحلة ستساعد المتدرب على ضمان أن أية إجراءات يتخذها مستمرة ودائمة.

النموذج الثماني

نموذج التدريب التالي الذي نود أن نبحثه هو النموذج ثماني المراحل، والذي وضعه الدكتور "ستيفن بالمر". يتضمن هذا النموذج المراحل التالية:

تحديد المشكلة.

أهداف واقعية ذات صلة بالموضوع

حلول بديلة مولَّدة

دراسة العواقب

استهداف الحلول الأكثر جدوى

تطبيق...

الحلول المختارة

التقييم

هذا نموذج تطبيقي شديد الفاعلية وسهل التذكر، وهو - يجب أن نؤكد - أمر مهم حينما لا تكون متمرسًا أو معتادًا على عملية التدريب. يقدم لنا النموذج المزيد من التفاصيل بشأن الحاجة إلى امتلاك أهداف واقعية ويشدد على أهمية استخدام النهج المركز على الحلول. لنلقِ نظرة على الخطوات بتفصيل أكبر:

- **تحديد المشكلة** - بوضوح عليك أن تبدأ مع الموضوع الرئيسي - والذي بالمناسبة قد لا يعد مشكلة - ما احتياج المتدرب؟ ما المساعدة التي يحتاج إليها؟

- **أهداف واقعية ذات صلة بالموضوع** - هذه مرحلة بالغة الأهمية حيث تسأل عن أهداف المتدرب. كما يقترح "بالمر"، ينبغي أن تكون الأهداف واقعية وذات صلة بالموضوع. أحيانًا قد يصعب عليك استخلاص أهداف معينة من المتدرب، لكن عليك أن تثابر، وإلا ستدرك في نهاية الجلسة التدريبية أنك لا تستطيع تحقيق أي تقدم؛ لأنك لم تستطع استخلاص أهداف محددة قابلة للإنجاز من المتدرب.

- **حلول بديلة مولدة** - هذا جزء حاسم من عملية التدريب، حيث تساعد المتدرب على توليد حلول أو احتمالات مختلفة. ربما يكون المتدرب قد جرب بالفعل أعمالا متنوعة، ووظيفتك هنا أن تسأله ما الذي جربه فعليًا، وكيف سار الأمر، وما الذي كان يمكن له أن يؤديه على نحو مختلف. هذا جزء صعب إلى حد كبير من عملية التدريب؛ لأنه قد يكون لدى المتدرب ميل إلى سؤالك عن أفكارك. لا تطرح أفكارك هنا، فقط كن صبورًا واستمر في السؤال عما كان يمكن للمتدرب أن يؤديه على نحو مختلف، وساعده على توليد حلول بديلة.

- **دراسة العواقب** - هذه خطوة تدعو فيها المتدرب لتأمل تداعيات وعواقب حلوله أو خياراته المثالية. اطلب منه أن يفكر في الكيفية التي كان الناس سيتفاعلون بها معه إذا أصر على اختياره. يمكنك ببساطة أن تسأله: "**ما رد الفعل المتوقع لو كنت فعلت ذلك؟**" "**كيف كان الشخص الآخر سيشعر؟**"، "**ما العواقب التي كانت ستحدث في هذه الحالة؟**"

- **استهدف الحلول الأكثر جدوى** - اعتمادًا على الإجابات المترتبة على الأسئلة السابقة، يمكنك أن تساعد المتدرب على تحديد الخيارات والحلول التي من المرجح أن تكون فعالة بطرح أسئلة عن الاستجابات المحتملة لأفكاره وخياراته، يمكنك مساعدته على فرز الخيارات التي من المحتمل أن تكون لها عواقب سلبية وتساعده في العمل على الخيارات الأكثر فاعلية.

▌ **تطبيق... الحلول المختارة** - يمكنك أن تجمع هاتين الخطوتين معًا لأنهما فعليًا يمثلان مرحلة واحدة في العملية. تركز هذه المرحلة على التطبيق الفعلي للحلول التي من المرجح أن تكون فعالة وفقًا لما قررته أنت؛ لذا يمكنك طرح أسئلة من قبيل: "**ما الذي ستفعله؟**"، "**كيف بالضبط ستفعله؟**"، "**متى ستفعله؟**"، " **من سيلاحظ؟**"، "**ما الذي سيلاحظه؟**".

▌ **التقييم** - تتعلق هذه المرحلة الأخيرة من العملية بمراجعة أية أعمال، وتقييم عواقب هذه الأعمال. ستود أن تطرح على المتدرب أسئلة من قبيل: "**ماذا حدث؟**"، "**ما شعورك بالكيفية التي سار بها الأمر؟**"، "**ما الذي نجح؟**"، "**ما الذي لم ينجح؟**"، "**ما الذي ستواصل فعله؟**"، "**ما الذي ستفعله على نحو مختلف؟**".

النموذج خماسي المراحل

صمم "بيتر هاوكينز" النموذج خماسي المراحل، ونحن نحب هذا النموذج لأنه يتسم بالوضوح ويغطي كل العناصر الأساسية لدورة التدريب الجيدة.

تشمل مراحل هذا النموذج:

تعاقَد

استمع

استكشف

اعمل

راجع

▌ **تعاقَد** - جزء أساسي من عملية التدريب أن تضمن وجود عقد واضح مع المدرب. ما نطاق الجلسة التدريبية؟ كم من الوقت لدينا؟ ما النتائج المرغوبة؟ ما القواعد التي ينبغي

أن نحترمها؟ ما الأدوار؟ ما حدود التدخل التدريبي من قِبل المدرب؟ الأمر أيضًا يتعلق بإيضاح مثل الخصوصية ونطاق الجلسة التدريبية. من واقع خبرتنا غالبًا ما نجد أن المدربين يتجاوزون هذا الجزء المهم من عملية التدريب ويحاولون المضي مباشرة إلى استكشاف موضوع جلسة التدريب.

تأكد من وجود تعاقد واضح مع المتدرب

▌**استمع** - هذه هي المرحلة التي يستمع فيها المدرب بفاعلية. اطرح أسئلة مفتوحة لمساعدة المتدرب على اكتساب فهم ووعي بموضوعه وتحمل مسئوليته. مع ذلك، يكون التركيز بصورة أكبر على استماع المدرب بانتباه إلى المتدرب مستخدمًا عينيه وحدسه بقدر ما يستخدم أذنيه.

▌**استكشف** - في هذه المرحلة يبني المدرب على مرحلة الاستماع بطرح أسئلة استقصائية، والتعمق أكثر، وربما طرح أسئلة صعبة. سيود المدرب أن يستكشف كيف تؤثر أفعال المتدرب على الموقف، وتساعده على أن يصبح أكثر وعيًا بافتراضاته، وأحكامه، وتحيزاته الشخصية.

▌**اعمل** - في هذه المرحلة يركز المدرب على تحديد الخطوات التالية. ما الذي سيفعله المتدرب فعلًا؟ ما الذي سيفعله بشكل محدد؟ كيف سيفعله؟

▌**راجع** - تركز هذه المرحلة من محادثة التدريب على إنهاء الجلسة التدريبية، وتلخيص ما قيل وتم تقريره، وطرح الأسئلة عما كان قيمًا، وما الذي كان مفيدًا للمتدرب، وما الذي كان يمكن أن يتم على نحو مختلف؟ في هذه المرحلة كذلك تتفقان على مكان وموعد لمراجعة الأعمال التي تم تقريرها، ثم بالطبع متابعة ما كان المتدرب قادرًا على فعله، وكيف تم تلقيه ... إلخ.

لقد اكتشفنا أن النموذجين التاليين بالتحديد مفيدان كإطارين عمليين للتدريب. نحن لا نوصي بأن تلتزم بأي نموذج دون تفكير، لكن النماذج ستغدو مفيدة جدًّا حينما تبدأ استخدامها بصورة أكثر تنظيمًا.

النموذج الرباعي

سيُستخدم النموذج الرباعي الذي وضعه السير "جون ويتمور" بواسطة المدرب لاكتشاف:

أهداف،

حقائق،

خيارات،

وإرادة المتدرب.

الفكرة هنا أن المدرب يستكشف أهداف المتدرب النهائية والمرحلية المحددة قبل الانتقال إلى استكشاف ما يجري في الواقع، ما الذي كان يحدث، وما الذي قاله المتدربون وفعلوه، من الأطراف المشاركة... إلخ. بعد ذلك يدفع المدرب المتدرب إلى وضع عدد من الخيارات المختلفة، قبل الانتقال إلى السؤال عن درجة التصميم أو الالتزام، وما الطاقة التي لدى المتدرب لأخذ إجراءات محددة. يمكن أن يبدو النموذج واضحًا تمامًا، لكنه يساعدك على أن تتخذ نهجًا تدريبيًّا أكثر تنظيمًا بدلًا من مجرد تقديم النصح، لذا من الناحية العملية من المفيد جدًّا أن يكون لديك نموذج كهذا. في الواقع يبدأ الكثير من المديرين التدريب دون أن يستكشفوا بصورة كاملة الأهداف المحددة، ومن ثم يجدون أنفسهم عالقين.

لقد صممنا نسخة معدلة من هذا التصميم وأضفنا المزيد من العناصر للعملية. أول عنصر أضفناه يذكرنا بأن نسأل بصورة محددة عن العلاقات، بالإضافة إلى الحقائق والأرقام.

▌ ما شعور المتدرب؟

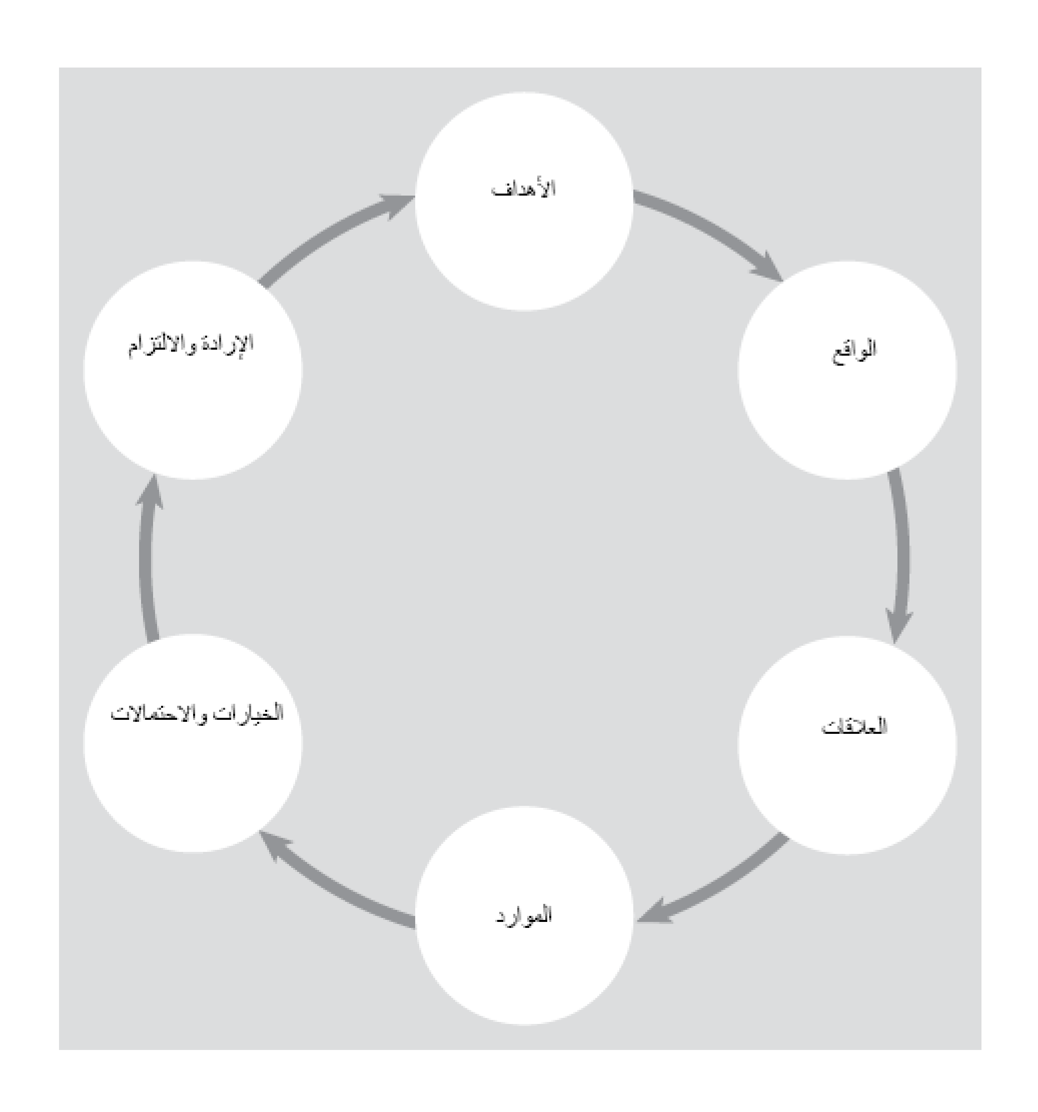
▌ ما الحقيقة العاطفية؟

▌ من ينخرط أيضًا في الأمر؛ وكيف يشعر؟

هناك خطر حقيقي في أن يستجيب المديرون لإغراء تجاوز الحقائق الشعورية المتضمنة!

العنصر الآخر الذي أضفناه هو الموارد، والتي نعني بها ماهية نقاط القوة والموارد التي ستساعد المتدرب على أن يمضي قدمًا. متى كان ناجحًا في التعامل مع موضوعات مشابهة مثلًا؟ ما الموارد والتخصصات التي ستساعده على تسوية الأمر وحل المشكلة؟ لا يمكنك ببساطة التركيز على ما لا يمكن للمتدرب فعله!

غالبًا ما يميل المديرون إلى تجاوز هدف المتدرب، والاتجاه مباشرة إلى أسئلة الواقع. عادة ما يجيد المديرون طرح الأسئلة التحليلية المتعلقة بالواقع، لكنهم ليسوا جيدين بالقدر نفسه في السؤال عن الحقائق العاطفية والنفسية. بالنسبة للخيارات، الفخ هنا أن يقدم المدير **آراءه وخياراته** بدلًا من أن يسأل المتدرب عما يخصه في هذا الشأن. ينسى الكثير من المدربين أيضًا السؤال عن الإرادة والالتزام، مفترضين أن الأمر سيحدث بطريقة ما! من المهم أن تطرح أسئلة محددة عن مستوى التصميم والالتزام وتحدد أعمالًا وتواريخ محددة لمتابعتها.



الشكل 15-2 النموذج الرباعي المعدل

نموذج المعايير الخمسة

النموذج التالي الذي نجده مفيدًا بشكل خاص هو النموذج الذي وضعه خبراء التركيز على الحلول "مارك ماكجرو" و"بول زد. جاكسون". يدمج هذا النموذج الأفكار المركزة على الحل في عملية التدريب، أي أن النموذج يركز على البحث عن الحلول بدلًا من التركيز على المشكلات، ويشمل:

النتيجة - ما الذي يريده المتدرب؟ وعلى أية شاكلة سيكون؟

القياس - ما موضعه الآن؟ وما الذي أوصله إلى هناك؟

اعرف - الطريقة - ما الذي يجدي نفعًا بالفعل؟

أكد واعمل - تقدير ما هو مفيد وتحديد "الخطوات التالية" المتدرجة.

راجع - ملاحظة ما الأفضل؟ وكيف جعَل ذلك يحدث؟

- **النتيجة** - يبدأ المدرب باكتشاف النتيجة المرغوبة. ربما يكون هذا سؤالًا أفضل حتى من التساؤل ببساطة عن الأهداف. لا يملك معظمنا فكرة محددة عن ماهية أهدافنا في موقف معين، لكن سؤالنا عن النتيجة يجبرنا على تأمل ما نود تحقيقه. سيكون هذا الأمر في ذاته دورة تدريب جيدة، حتى إن لم نحقق تقدمًا أكثر من هذا، حيث يحظى المدرب وقتئذ بفكرة أكثر وضوحًا عما كان يريده المتدربون.

- **القياس** - يعني هذا اكتشاف موضع الشخص بالقياس للنتيجة المرغوبة على مقياس من 1 إلى 10. لذا وعلى سبيل المثال، إن كانت نتيجتي المستهدفة هي وجود علاقة أفضل بيني وبين رئيسي، حينئذ سيكون السؤال: **"على مقياس من 1 إلى 10 - مع كون رقم 10 هو الحد الأعلى، والرقم 1 هو الحد الأدنى - كيف تحدد موضع علاقتك مع المدير حاليًا؟".** إن أجاب المتدرب بأنها 3 من 10 مثلًا، سيكون السؤال التالي :" **أين ستود أن يكون موضع العلاقة على المقياس**؟" والذي قد تكون إجابته 5 مثلًا. من هذه النقطة ستكون قادرًا على التساؤل كيف سيبدو الموضع 5 على المقياس؟ أو ما الشعور الذي سيرتبط بالتواجد في هذا الموضع؟ بعد ذلك يمكنك طرح أسئلة محددة عما سيفعله رئيسك في هذا الموقف أو ما ستفعله أنت في علاقة موضعها 5 من 10. يدفعك هذا الأمر إلى تخيل أفعال إيجابية محددة ستتخذها أنت ورئيسك في هذه العلاقة المحسنة، كما أن هناك ميزة دفعك لإدراك أنك لست ضحية مسلوبة الإرادة ولكن لديك دورًا فاعلًا في هذا الموقف. الأمر لا يتعلق فقط بما يمكن لرئيسك فعله على نحو مختلف، وإنما أيضًا بما يمكنك أنت فعله على نحو

مختلف. متى صرت قادرًا على تخيل ما يمكن لرئيسك فعله على نحو مختلف، فسيتيح لك هذا سؤاله عن سلوكيات محددة يمكن حينئذ الاستجابة لها.



الشكل 15.3 نموذج المعايير الخمسة

المصدر: مقتبس من جاكسون، بي. زد وماكجرو، إم.، *The Solutions Focus: Making Coaching and Change SIMPLE* (نيكولاس بريلي انترناشونال، 2012)

- **اعرف - الطريقة** يتعلق هذا المعيار باكتشاف نقاط قوة المتدرب. ما الموارد التي لديه؟ متى تغلب على مشكلة شبيهة؟ غالبًا ما يرى المتدربون أنفسهم كضحايا سلبيين ليست لديهم موارد، لكن من المرجح جدًّا أن تكون لديهم نقاط قوة وموارد يمكن أن تُستحضر لاستغلالها في التعامل مع المشكلة الحالية. مجددًا سيقدم المدرب المساعدة للمتدرب للتركيز على موارده وطاقته عوضًا عن نقاط ضعفه.

- **أكد واعمل** - هذه عملية من خطوتين. أولًا، سيعطي المدرب تأكيدًا إيجابيًا للمتدرب، ويرتكز هذا التأكيد على الأفكار المتمحورة حول علم النفس الإيجابي، والتي ناقشناها في الفصل 14. سيعاود المدرب تأمل أمر إيجابي يقوم به المتدرب في الموقف الحالي فعليًا.

هذا مهم لأنه يبني الإيمان بالذات والثقة، لكن الأهم أنه يمنح الحيوية. قد يكون أمرًا من قبيل: " **أنا معجب بالطريقة التي دافعت بها عن نفسك في ذلك الموقف الصعب. لقد بينت القوة الحقيقية والمرونة**". ليس من السهل على معظم المديرين أن يقدموا تأكيدات إيجابية لكننا نشعر أن من المهم جدًا أن تلاحظ السلوكيات الإيجابية للمدربين، وكذلك نقاط قوتهم، علاوة على مشاركة ما لديك في هذا الصدد مع المتدرب.

الخطوة التالية من عملية التأكيد والعمل هي أن تسأل المتدرب ببعض التفصيل عن ماهية الأعمال والإجراءات المحددة التي سيتخذها لمعالجة المشكلة - كلما كانت محددة كان ذلك أفضل. لا تسمح بالتعميمات، احرص على أن تتلقى إجراءات محددة بوضوح وبجداول زمنية. إن قال المتدرب: "**سأتحدث إلى مديري**". فذلك ليس جيدًا بما يكفي. اطلب منه أن يوضح لك أين ومتى - بل الأهم - **ما** الذي سيقوله بالضبط، **وكيف** سيقوله. ادفعه للإعلان عن ذلك لك بصورة واضحة؛ كي تستشعر كيف سيعمل على تنفيذ ما قال.

مجددا، قد تُجابه ببعض المقاومة في هذه المرحلة، لكنك إن لم تلحَّ على معرفة التفاصيل، فإنك لن تساعد المتدرب على أن يفكر في الموضوع بصورة شاملة. كمسألة مبدأ، من الأفضل أن تدفع المتدرب إلى القيام بسلسلة من الخطوات الصغيرة بدلًا من السعي لتحقيق أهداف طموحة من المستبعد أن تتحقق. على سبيل المثال إن كنت تدرب شخصًا لا يقوم بنشاط بدني، قد تود أن تسمعه يقول إنه سيبدأ ممارسة رياضة المشي لخمس عشرة دقيقة يوميًا بدلًا من أن يخبرك بأنه سيبدأ دون تمهيد بالركض لمسافة 8 كيلومترات يوميًا لمدة أسبوع.

▌ **راجع** - يمكن أن تتم المراجعة على مرحلتين. أولًا، خلال الجلسة التدريبية حينما تستعيد ما قيل وتوجزه، ثم تتفق على إجراءات محددة وجداول زمنية. هذا هو الوقت الذي عليك أن تتأكد فيه من أنك تتفق مع ما قيل، وتتفق على موعد للقاء ومراجعة الإجراءات. تتم الخطوة التالية في اجتماع المراجعة بعد أن يحظى المتدرب بفرصة لتطبيق الإجراءات التي اتفق عليها. حينئذ تقارن ما أكد المتدرب أنه سيفعله بما فعله حقًا -

وما حدث كنتيجة لذلك. قد يؤدي هذا إلى المزيد من التدريب أو تعديل في الإجراءات المتفق عليها، بالإضافة إلى أية خطط متابعة أخرى. فكر في الأمر على أنه نوع من تحري الواقع أو التحقق من الواقع - ما الذي قام به فعليًا، وهل ينبغي أن يرجع إلى معيار النتيجة ويعيد التفكير فيما يريد أن يحققه وما هو ممكن بالفعل.

يمكن لأي من هذه النماذج الخمسة أن يهيئ نقطة بدء جيدة لأي مدير أو قائد في الأيام الأولى من تولي دور تدريبي. مع ذلك، فقد اكتشفنا أنك - وقد صرت أكثر تمرسًا وثقة كمدرب - ستجد أن تطوير نهجك الخاص أمر مفيد أكثر.

تصميم نهجك الخاص

تؤكد أحدث الأفكار المتداولة في مجال التدريب الابتعاد عن نظريات ومدارس التدريب المتصارعة، والعودة إلى جوهر عملية التدريب. طبقًا لبحث لزميلنا "إيريك دي هان"، فإن جوهر التدريب هو جودة العلاقة واستخدام المهارات الأساسية مثل الأسئلة الفعالة، والاستماع الفعال، والتعاطف، والتحدي الإيجابي والبناء، والتي تناولناها جميعًا في الفصول السابقة.

كل هذه النماذج والنظم التي نتشاركها مفيدة جدًّا، لكن في نهاية المطاف عليك كمدرب امتلاك نهج تدريبي يصلح لك وأن تكون مرنًا بما يكفي للتحرك والاستجابة لاحتياجات المتدرب والموقف. تذكَّرْ أنك حينما تصمم عمليتك التدريبية الخاصة بك فإن هناك عددًا من المتطلبات الأساسية التي ينبغي أن تتم في معظم - إن لم يكن كل - سيناريوهات التدريب.

هذه المتطلبات هي:

▌ **تحديد الموضوع**. عليك أن تكتشف مشكلة المتدرب وشواغله الأساسية. في هذه المرحلة ستركز على أن تكون متعاطفًا، وتستمع بعناية، بما في ذلك الإنصات للمشاعر

وإتاحة التعبير عن أية عواطف من أي نوع. انتبه لئلا تقاطع أو تحاول تقديم نصح في هذه المرحلة. تقصَّ برفق للتأكد من وصولك إلى الشواغل الأهم لدى المتدرب.

▌**التعاقد**. ستحتاج في هذه المرحلة إلى أن تعرف بالضبط ما الذي يبحث عنه. ما الذي يود الخروج به من الجلسة التدريبية، وما مقدار الوقت الذي لدينا؟ وهنا أيضًا مرحلة مناقشة مسألة الخصوصية.

▌**الأهداف**. هذا جزء مهم جدًّا من العملية، ومن واقع خبرتنا عادة ما يتم إغفاله. لا يمكنك فعليًّا أن تدرب شخصًا إن لم يكن قد أوضح أهدافه أو ما يحاول تحقيقه. لقد راقبنا مديرين يدربون آخرين ويطرحون أسئلة جيدة لكن ما الذي يمكن للأسئلة تحقيقه إن لم يكن هناك هدف واضح؟

لذا تأكد من تحديد المتدرب لأهداف محددة. على سبيل المثال إذا أخبرك متدربك بأن هدفه أن يكون بلياقة بدنية أفضل، هل يمكنك حينها أن تقوم بتدريبه؟ حسنا، لا يسعك تدريبه بفاعلية لأنه حينما يتعلق الأمر بأعمال محددة ومتابعتها لن تكون قادرًا على الاستناد إلى أهداف محددة؛ لذا مع هذا المثال سنحتاج لأن نسأل: "**ما الذي يعنيه أن تكون بلياقة بدينة أفضل بالنسبة لك**؟". مع ذلك من الصعب إلى حد كبير تحقيق أهداف محددة على الفور. لا يود معظمنا التنقل ونحن نحمل الكثير من الأهداف المحددة العالقة بأذهاننا. على الرغم من أننا نعرف بعض المديرين الذين يفعلون ذلك! يفكر معظمنا بشكل مبهم فيما يتعلق بأهدافنا المتصلة بموضوعات معينة. يمكن للتدريب أن يكون مفيدًا جدًّا في هذا الصدد؛ لذا إذا استطعت أن تساعد شخصًا على إيضاح أهدافه والإتيان ببعض التفاصيل سنقول على الجلسة التدريبية إنها فعالة حقًّا.

▌**الاستفسار**. يقع الاستفسار في القلب من عملية التدريب. عليك أن تساعد المتدرب على أن يصبح أكثر وعيًا بمشكلاته، وردود أفعاله، وردود أفعال الآخرين حياله. ما الذي حدث؟ من المشارك في الأمر؟ عليك أن تطرح أسئلة استقصائية مفتوحة وجيدة، وأن تكون مستعدًّا لمعارضة المتدرب ببراعة، وأن تدعمه حيثما ووقتما يكون ذلك ضروريًّا.

وهنا أيضًا تساعد المتدرب على اكتساب فهم ووعي أكبر بموقفه، وهو الأمر المهم لنجاح الجلسة. هناك فخ يسقط فيه المديرون عادة في هذه المرحلة وهو طرح أسئلة؛ كي يفهموا الموقف على نحو أفضل من ناحيتهم، ومن ثم يتمكنوا من تقديم إجابات. لنكرر هنا أن الهدف من تدريب شخص ما ليس طرح أسئلة كي تفهم أنت الموقف على نحو أفضل، وإنما الهدف بالنسبة لك أن تساعد المتدرب على فهم الموقف على نحو أفضل؛ كي يرفع من مستوى وعيه، ومن ثم يتوصل إلى إجاباته الخاصة.

▌ **الوعي بالواقع**. بما أننا في التدريب نحاول عمومًا ألا نقدم النصح والحلول للمتدرب، ينبغي أن نكون قادرين على شحذ تركيز المتدرب وتحفيز مسئوليته كي يحظى بفرصة أفضل للوصول إلى حلوله الخاصة. يمكن للأسئلة الجيدة، والمفتوحة أن تساعد في هذا الشأن، كما يمكن أيضًا لمعارضة المتدرب بفاعلية أن تقوم بالدور نفسه. هذه عملية إبداعية حيث يمكن للمتدرب بدء توليد أفكار واحتمالات إذا ما تأمل موضوعه الرئيسي بعمق. هذا الجانب الإبداعي مهم ويجب أن يتحقق قبل أن يتمكن المتدرب فعليًا من توفير بدائل.

▌ **وضع الخيارات والبدائل**. في هذه المرحلة تسأل المتدرب عن الخيارات والاحتمالات المتاحة أمامه، لكن لنكن واضحين لا ينبغي أن تقدم نصائح أو اقتراحات هنا. من المشكلات التي كثيرًا ما نواجهها حينما يسأل المدربُ المتدربَ عن خياراته، فيرد بأنه لا يعرف، بل قد يطلب النصح في هذه الحالة. لا يمكن لكثير من المديرين مقاومة المبادرة بتقديم النصح لكننا سنطلب منك أن تقاوم الإغراء وألا تبادر بأي نصح قبل أن تحصل على عدد مقبول من الخيارات من قِبل المتدرب. ما العدد المقبول؟ المقصد هنا أن تدفع المتدرب للتفكير بنفسه، لذا فالأمر يعتمد على السياق، لكن يمكننا أن نطلب من المتدرب على نحو منطقي أن يطرح ثلاثة أو أربعة خيارات من جانبه قبل أن نفكر في تقديم أية احتمالات أخرى. من الأسئلة الجيدة التي يمكن طرحها هنا: **"ما الذي يمكن فعله أيضًا**؟"، ثم ابق صامتًا كي تتيح للمتدرب تأمل السؤال ثم سله مرة أخرى "**ماذا أيضًا**؟" متبوعًا بسؤال "**ماذا أيضًا**؟" آخر. يحفز هذا، المتدربَ على الإتيان بخيارات أكثر من تلك التي يمكن أن يأتي بها من تلقاء نفسه.

- **تطبيق هذه الخيارات**. خلال هذه المرحلة تساعد المتدرب على التفكير في تداعيات خياراته على نحو شامل. يمكنك طرح أسئلة من قبيل: **"ماذا سيقول؟"، "كيف ستستجيب؟"**.

- **تحديد خيار أو خيارات**. اطلب من المتدرب أن يختار فعلًا أو مسارًا محددًا للفعل. لا تسمح للمتدرب بأن يكون غامضًا ويقول أمرًا من قبيل: "سأتحدث إلى مديري". اطلب منه أن يخبرك ما الذي سيقوله بالضبط، وكيف سيقوله حينما يتحدث إلى مديره!

- **في هذه المرحلة ينبغي عليك أن تطلب من المتدرب الالتزام بأعمال محددة**. يعني هذا أنك ستطلب منه أن يخبرك؛ ليس فقط بما سيفعله وإنما أيضًا بالوقت والكيفية الخاصة بالفعل. ينبغي أن يكون هذا العمل محددًا وقابلًا للقياس وإلا لن تكون قادرًا على المتابعة بفاعلية حينما تراجع وتقيِّم الأعمال.

- **تابع وقيم**. بعد الاتفاق على مكان وتوقيت للقيام بالمتابعة ستسأل بعد ذلك عما قام به المتدرب، وكيف قام به، ومدى نجاحه في ذلك. سترغب في أن تسأله عما سيواصل عمله، وما إذا كان هناك شيء يود تعديله. العملية هنا شبيهة بما وصفناه سابقًا في خطوة التقييم في النماذج الأخرى التي عرضنا لها.

نعتقد أن هذه النقاط العشر تغطي العناصر الأساسية لجلسة تدريبية عالية الجودة. سيسهم وضع نهجك الخاص، ونموذجك، وعمليتك الخاصة اعتمادًا على هذه العناصر، في الارتقاء بمهنيتك وثقتك كمدرب. كما سيمكِّنك من إيلاء انتباهك الكامل للمتدرب لأن استخدام نموذجك التدريبي الخاص، من المرجح أن يتم بشكل عفوي من قِبلك.

نصائح للنجاح

- تصميم نظامك وعمليتك الخاصة للتدريب هو أفضل نهج على الإطلاق.

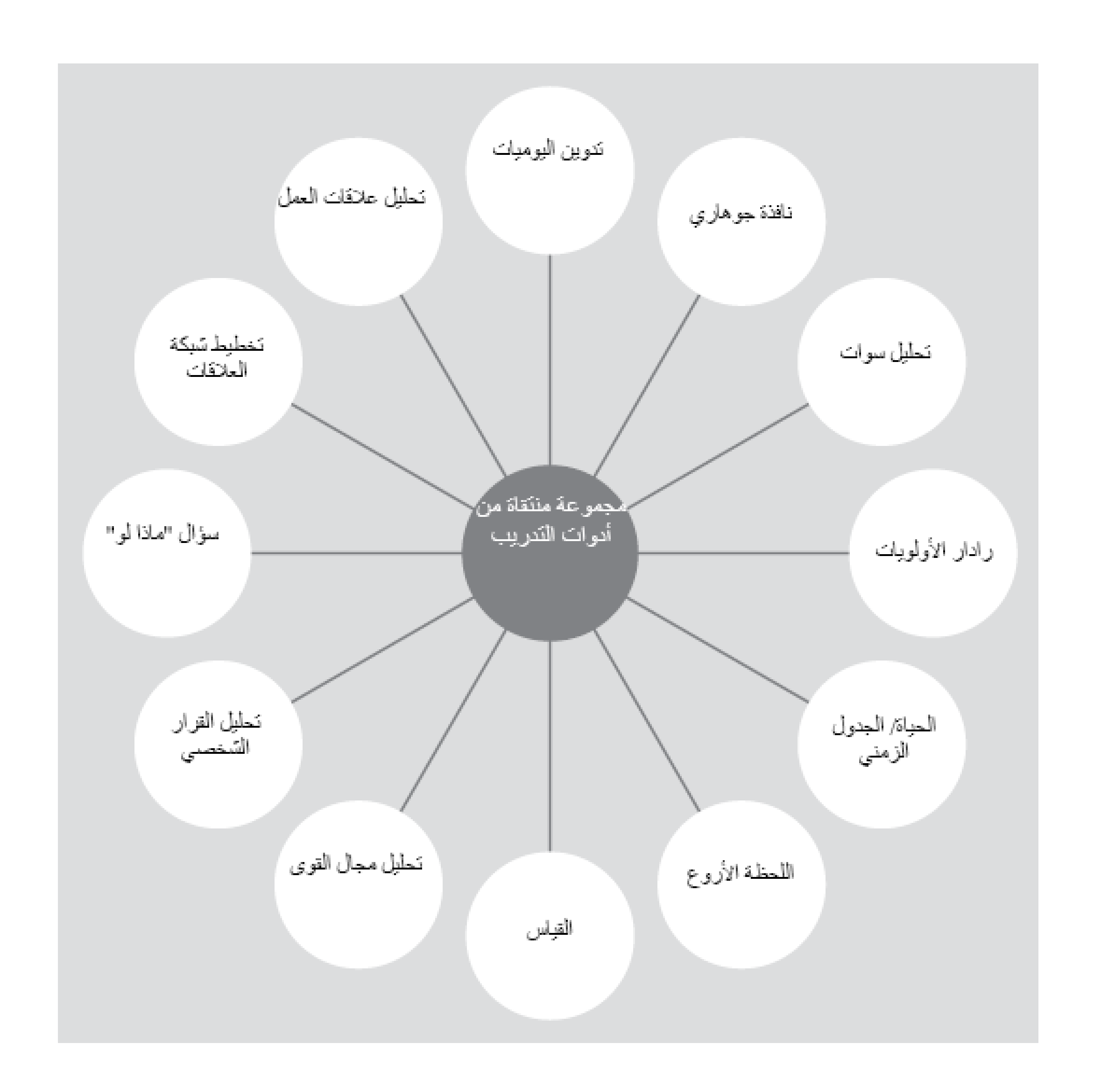
استخدم النماذج التي نوقشت في هذا الفصل لمساعدتك على وضع وصقل نهجك الطبيعي الخاص.

16. أدوات التدريب

كمدربين، وعند أدائنا لدور مدربي الإدارة، فإننا ندير دورات لمساعدة القادة والمديرين على تنمية مهاراتهم التدريبية. في كلا الدورين، نستخدم العديد من أدوات التدريب والتدريبات المختلفة لمساعدة هؤلاء الأفراد على تحقيق نتائج فعالة. ستكون هذه الأدوات مفيدة لأي مدرب كي يستخدمها على نحو ملائم كجزء من جلسته التدريبية مع متدربه، وفي هذا الفصل سنقدم لك مجموعة منتقاة من الأدوات التي ستجد الاعتماد عليها مفيدًا عند العمل مع متدربك. المجموعة التي نقدمها هي التي وجدناها أكثر فائدة عند العمل مع عملائنا، ومع ذلك فالقائمة ليست حصرية. إنما تمنحك نمط تدريبات التأمل الذاتي التي يمكنك أن ترشحها للمتدربين كجزء من جلسة التدريب.

يمكن أن تكون هذه الأدوات مفيدة لمجموعة متنوعة من الأهداف:

- لمساعدة المتدربين على تأمل جانب من موضوع تدريبهم.
- لوضع بنية لعملية التفكير.
- لمنح المتدربين تدريبات تأملية بين جلسات التدريب.
- لتشجيع المتدربين على التفكير على نحو مختلف.



الشكل 16-1 أدوات وتدريبات للاستخدام عند التدريب.

يجب أن تتأكد عند استخدام أي تدريب أو أداة تأملية أنها ملائمة للموقف الفعلي، وأن المتدرب سعيد باستخدامها ويفهم بصورة كاملة ما عليه فعله، وكيف سيستخدمها كجزء من خبرته التدريبية.

فيما تبقى من هذا الفصل سنختبر كلًّا من هذه الأدوات ونقدم وصفًا موجزًا لكيفية استخدامها.

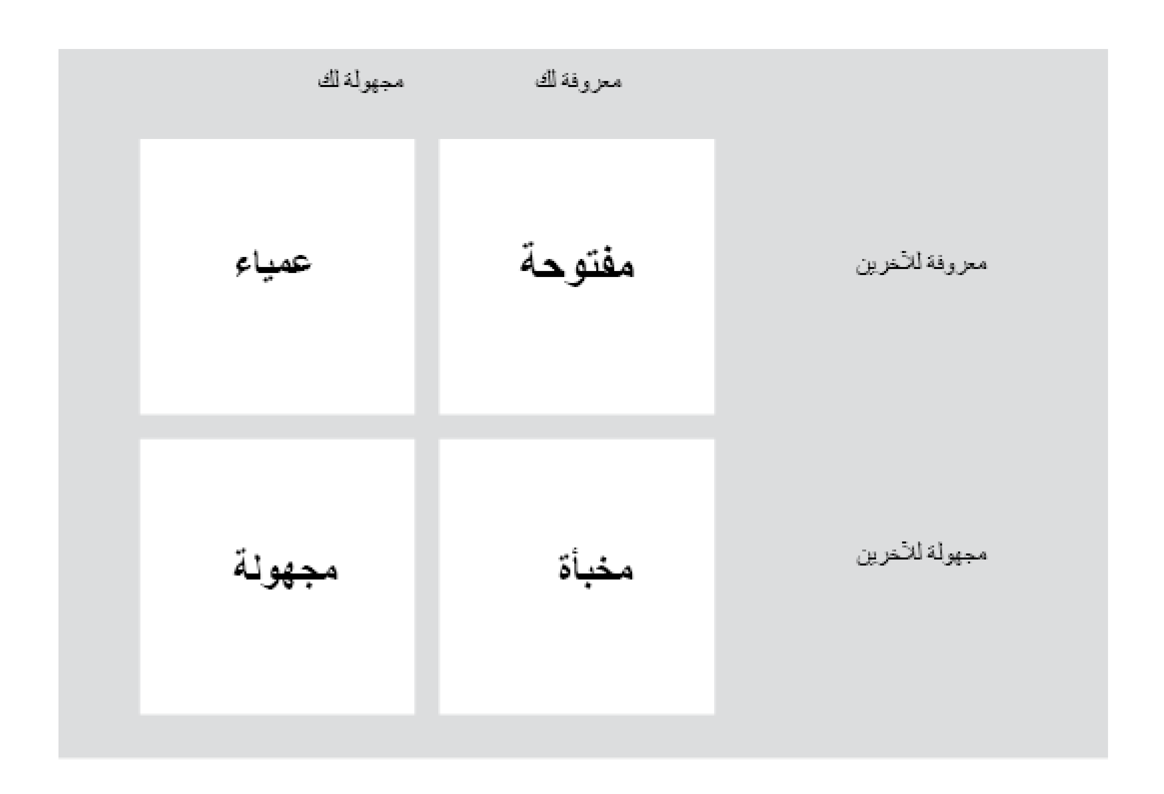
مذكرات أو يوميات التدريب

دائمًا ما نشجع على استخدام مفكرة خلال جلسات التدريب. ستفيد هذه المفكرة (أو في العالم الرقمي جهاز آي باد أو ما شابهه) متدربك في تدوين الملاحظات العامة، لكن الأهم هو الاحتفاظ بسجل لتقدمه ولتسجيل الأفكار، والأفعال، واليوميات. بالإضافة إلى هذا، فإنها تُستخدم لتدوين ملاحظات عن أي من التدريبات التأملية التي تشجعهم على القيام بها. توفر المفكرة أيضًا نقطة مرجعية لدورات التدريب المستقبلية، وينبغي أن تكون مفكرة التدريب وثيقة خاصة وشخصية تُستخدم فقط من قِبل المتدرب ولا تتم مشاركتها مع أي شخص (فيما عدا من يختاره المتدرب بالطبع).

نافذة جوهاري

صمم "جوزيف لوفت" و"هاري إنجام" نافذة جوهاري لمساعدتهما في أثناء تقديم التغذية الراجعة للآخرين. النموذج أداة فعالة مفيدة لمساعدة المتدربين على فهم أنفسهم ومعرفة كيف يراهم الآخرون.

تتعلق المنطقة **المفتوحة** بالأمور التي تعرفها أنت والآخرون عن نفسك. تتعلق المنطقة **المخبأة** بالأمور التي تعرفها عن نفسك ولكن لا تُطلع عليها الآخرين. المنطقة **العمياء** مرتبطة بتلك الأمور التي يعرفها الآخرون عنك لكنك لا تدري بها. المنطقة **المجهولة** تتعلق بالأمور التي تكمن في لا وعيك والتي لا تعيها أنت ولا الآخرون.



الشكل 16-2 نافذة جوهاري الأساسية

فكرة نافذة جوهاري هي أن بمقدورك كمدرب أن تستخدمها للمساعدة على استكشاف الموضوعات الخاصة بالعلاقات مع متدربك. يمكنكما العمل معًا لمراجعة مدى كبر حجم كل من هذه النوافذ فيما يتعلق بأفراد مختلفين. لقد تبنَّى زميلانا الدكتور "إيريك دي هان" و"إيفون بيرجر" نافذة جوهاري لاستخدامها في التدريب.

يمكن لهذا أن يساعدك على أن تدرك ما يقوله لك المتدرب في العلن - هذه هي المساحة المفتوحة، فما لا يقوله لك المتدرب هي المساحة المخبأة. كمدرب، ستحتاج لأن تراقب وتلتقط أية إشارات ومفاتيح تشير إلى أن متدربك لا يكشف لك كل شيء. إن كنت تعتقد أن هذا هو واقع الأمر، فإنك حينها ستستقصي الأمر وتستكشفه مع متدربك. في البقعة العمياء يكون المتدرب غير مدرك لمدى تأثير سلوكه، أو مشاعره، أو عواطفه، أو حتى ذكرياته التي يمكن أن تُستحضر إلى حيز الوعي عبر عملية التدريب. بالطبع، يجب دومًا أن

تعي أن متدربك ربما يتخذ خيارًا واعيًا بألا يطلعك على كل شيء ويجب أن تحترم خياره في هذه الحالة.

المساحة المفتوحة

المحادثة، التواصل اللفظي والضمني.

المساحة العمياء

المعروفة أو المجهولة مسبقًا للمتدرب. تستثير أسئلة المدرب ذاكرة المتدرب.

المساحة المخبأة

أفكار لم يتم التعبير عنها بوضوح من قبل المتدرب وإنما التقطها المدرب عبر الإشارات غير اللفظية

المساحة المجهولة

الشكل 3-16 نافذة جوهاري الكاملة

المصدر: مقتبس من دي هان، إي. وبرجر، واي.، *Coaching with Colleagues: An Action Guide for One-to One Learning* - (بالجريف ماكميلان، 2013).

تحليل سوات

هذا تدريب تأملي بسيط لتشجيع المتدربين على التفكير في نقاط قوتهم، ونقاط ضعفهم، وفرصهم، وتهديداتهم. غالبًا ما يُستخدم كتدريب مبكر عند النظر في بحث الترقيات، أو البحث عن وظيفة جديدة أو التعرض لبعض التغييرات الأخرى الشخصية أو المهنية. يمكن لتحليل سوات مساعدة المتدرب على رفع وعيه الذاتي بنقاط قوته وضعفه، والأكثر من

هذا تشجيعه على التفكير في الفرص والتهديدات المحتملة التي قد تحدث نتيجة عمل تغيير. يمكن للتحليل الذاتي أن يعمل كحافز لجلسة التدريب لتشجيع المتدرب على فحص رؤيته لنفسه والموضوع الذي يستكشفه.

من السهل أن تطلب من المتدرب أن يرسم مربع 2*2 في مفكرته (مثل النموذج التالي) باستخدام الصفحة كلها، بحيث تكون هناك مساحة كبيرة لكتابة آرائه في كل من المربعين.

يمكن للتحليل الذاتي أن يعمل كحافز لجلسة التدريب

حينئذ ستشجع المتدرب على أن يكمل المخطط. من واقع خبرتنا وجدنا أن المتدربين يجدون وضع عدة أمور في كل مربع أمرًا سهلًا إلى حد كبير، لكن عادة من الأفضل أن تتيح للمتدربين بعض الوقت لأداء هذا التدريب ربما بين الجلسات! سيساعد ذلك على عمل تحليل معتبر ومتعمق بقدر أكبر، ويمنحك المزيد لتعمل عليه حينما تصل إلى مرحلة مراجعته في جلسة التدريب.

نقاط القوة (الأمور التي أجيدها)	**نقاط الضعف** (الأمور التي لا أجيدها)
الفرص (التغييرات الإيجابية المحتملة التي ستؤثر عليَّ)	**التهديدات** (التغييرات السلبية المحتملة التي ستؤثر عليَّ سلبًا).

الشكل 16-4 تحليل سوات

رادار أولويات الحياة/ الوظيفة

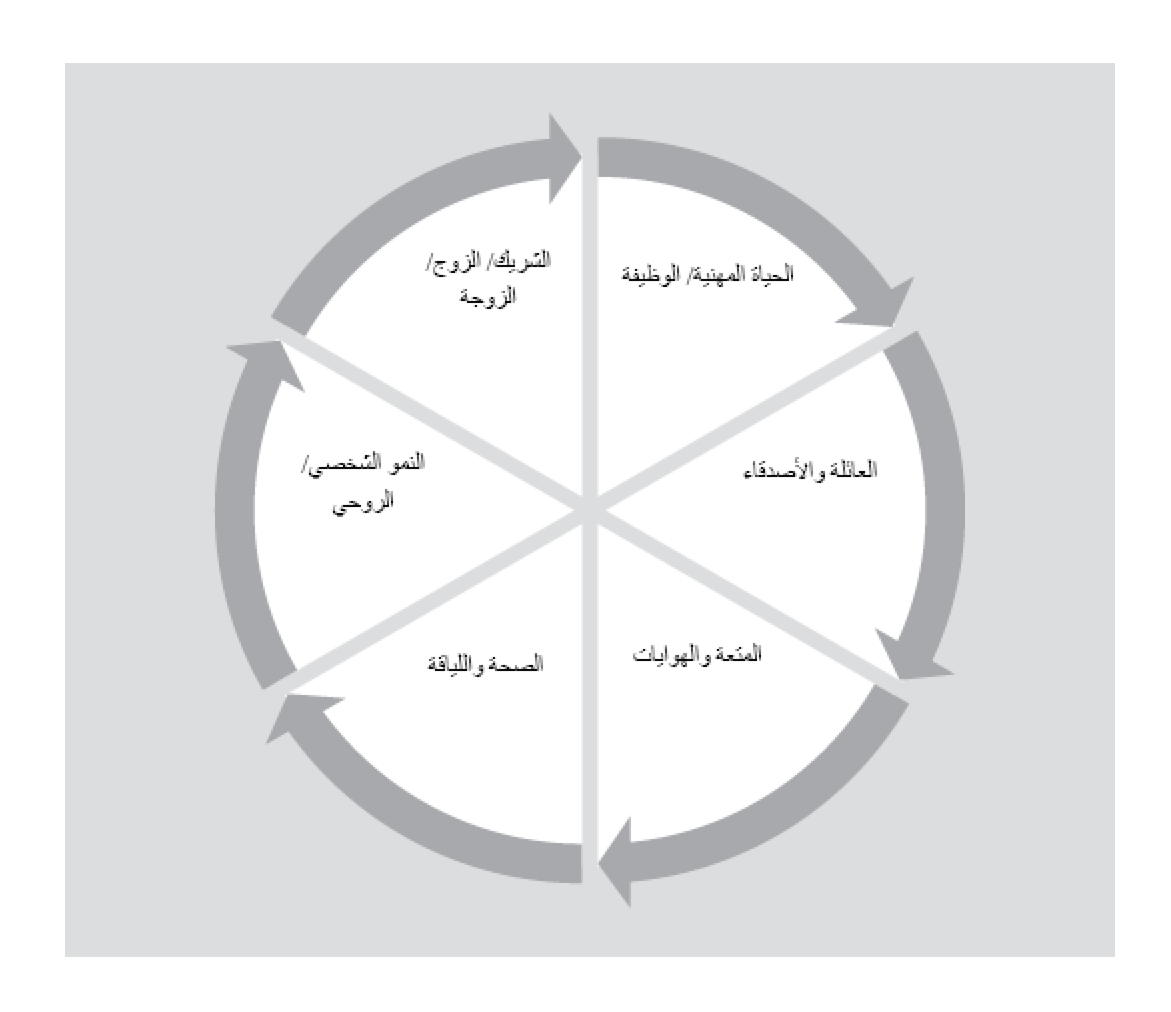
مجددًا، مثال بسيط لتشجيع المتدربين على تأمل التوازن في حياتهم، قد تستخدم هذا التدريب حينما يشعر شخص بأنه خائر القوى، ويتحدث إليك عن تفاوت في التوازن بين العمل والحياة لديه أو في موازنة الأوقات التي يقضيها في العمل على جوانب معينة من وظيفته. الفكرة هي تشجيع متدربك على أن يفكر في حياته أو وظيفته بصورة شاملة.

شجع متدربك على أن يفكر في حياته أو وظيفته بصورة شاملة

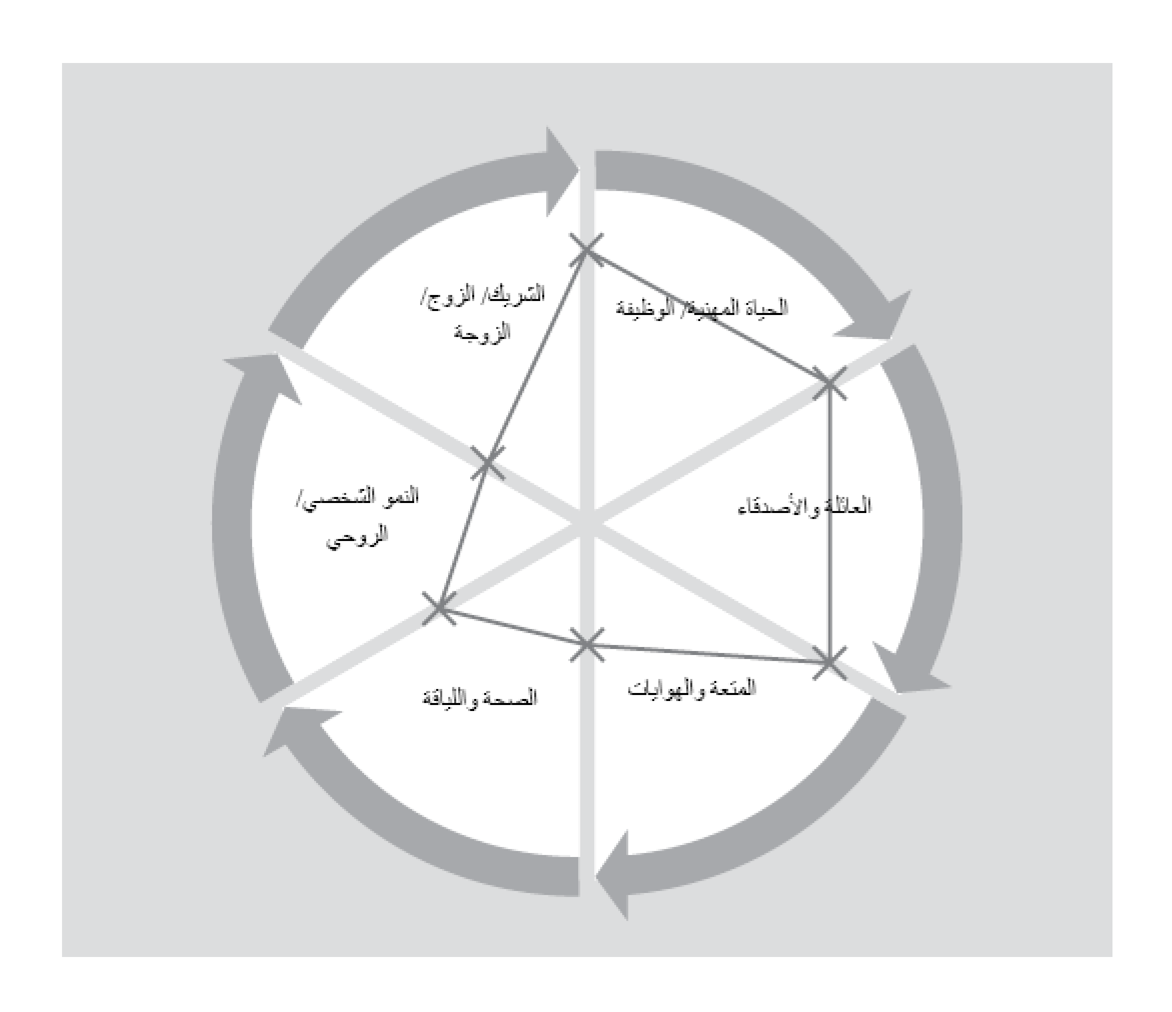
هناك ثلاث خطوات: الأولى هي التفكير فيما يحدث له في اللحظة الحاضرة، والثانية التفكير في موقفه المثالي، والثالثة التفكير في التغييرات التي قد يضطر لعملها للتحرك باتجاه موقفه المثالي.

اطلب من متدربك أن يرسم دائرة في مفكرته، وأن يقسم هذه الدائرة إلى مقاطع يدون عليها الجوانب الرئيسية لحياته أو وظيفته الحالية. يستخدم المثال التالي عناصر حياتية مألوفة قد تود أن تضعها في اعتبارك، ويمكنك أيضًا استخدام عناصر وظيفية أخرى محددة، مثل إدارة العملاء، أو الإدارة، أو اجتماعات الفريق، أو السفر بغرض العمل... إلخ العناصر التي قد تشكل العناصر الرئيسية لوظيفتك.

التحدي هنا أن تقيم مقدار الوقت أو مستوى الرضا الذي تشعر به تجاه كل من هذه العناصر. باستخدام مقياس من 0 إلى 10 (حيث العدد 0 يعبر عن المركز، والعدد 10 الإطار الخارجي). قيِّم كل مقطع بتحديد قطاع عرضي داخل الدائرة، ثم صل العلامات لتصميم مخطط إداري لموقفك الحالي.



الشكل 16-5 أولويات الحياة/ الوظيفة



الشكل 16-6 رادار أولويات الحياة/ الوظيفة

باستخدام قلم مختلف اللون، يمكنك بعد ذلك تكرار هذا الأمر وتسأل نفسك كيف سيكون التخصص المثالي للوقت أو مستوى الرضا المثالي لديك. متى فعل المتدرب ذلك تكون قد أتممت الاستعداد للمناقشة حول ما الذي سيود تغييره، وكيفية القيام بذلك لخلق توازن أفضل. انظر المثال السابق لنموذج رادار مكتمل لأولويات الحياة/ الدور الوظيفي.

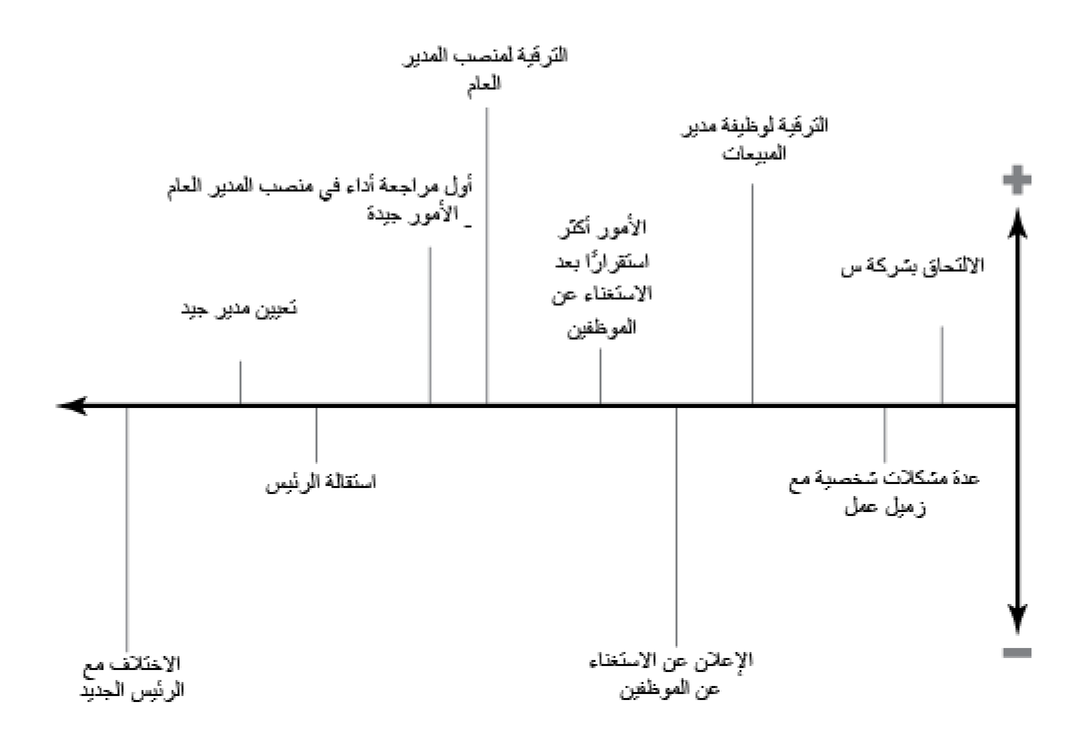
الحياة - أو الجدول الزمني

يستخدم تدريب التحليل الذاتي هذا لمساعدة المتدرب على تأمل حياته حتى هذه اللحظة. هذا التدريب طريقة مفيدة لتشجيع شخص على تأمل حياته كاملة، أو مدته في دور وظيفي أو مؤسسي - اعتمادًا على هدف التدريب. يمكّن التحليل الأفراد المتدربين من

حكي قصص الإيجابيات والسلبيات باستخدام مسار واحد، ويمكن للتحليل مساعدة المتدرب على إدراك الإنجازات، والتحديات لفهم كيف يمكن الربط بين الخبرات، ولاستكشاف استجاباته لمواقف بعينها ستمكنه من التعلم والتطور والمضي قدمًا. الجداول الزمنية مفيدة بشكل خاص حينما يشعر المتدرب بأنه يمر بأزمة أو يصبح يائسًا من وظيفته أو حياته عمومًا، أو في وقت الأزمات حينما يثير التغيير الكثير من الشكوك لدى الأفراد.

مجددًا، سوف تحتاج إلى مفكرة و/أو ورقة كبيرة. المرحلة الأولى في تصميم نموذج حياتك - أو جدولك الزمني، أن تتأمل حياتك أو وقتك في المؤسسة، أو دورك الوظيفي، وتحدد الإيجابيات والسلبيات. في مفكرة التدريب ضع قائمة بالأحداث الرئيسية التي حدثت في حياتك أو فترتك في المؤسسة أو الوظيفة. تأكد من أن تضع الأحداث التي تعتبرها إيجابية وسلبية في الوقت نفسه. والآن رتبها زمنيًا وضع علامة "+" للإيجابيات، وعلامة " - " للسلبيات. بعد هذه المرحلة التأملية الإعدادية يمكنك وضع الجدول الزمني.

جدول زمني مع شركة س



الشكل 16-7 تحليل الجدول الزمني

يقدم لك الجدول الزمني رؤية تصويرية يمكن أن تكون مفيدة أكثر من قائمة بسيطة حيث يمكن أن تحفز الأفراد لرؤية الأنماط أو الحوادث التي أغفلتها. يمنحك الجدول الزمني أيضًا الأساس للتحليل والنقاش لمراجعتها معًا وتحديد ما تعلمه المتدرب من كل حدث، وكيف تعامل مع كل من الأحداث الإيجابية والسلبية التي قد تساعده في الموضوع الحالي. كمدرب، يمكنك استخدام هذا التحليل لاستكشاف جوانب عديدة وطرح أسئلة مختلفة ومتنوعة، على سبيل المثال:

- هل يمكنك أن تطلعني على أبرز مراحل الصعود والهبوط عبر شرح جدولك الزمني؟
- هل بوسعك تحديد أية أحداث إضافية ربما تكون أغفلتها؟
- هل أحداثك الرئيسية موجهة من قِبل قضيتك المحورية أم من قبل علاقاتك؟

- كيف شعرت في هذا الوقت (بالنسبة لكل حدث)؟

- ما الأنماط التي صارت واضحة ؟

اللحظة الأروع

هذا تدريب نستخدمه باستمرار في برامج تنمية القيادة، وهدف التدريب دفع المتدرب للتفكير في لحظة من حياته حيث كان فخورًا بأمر حققه. إنه تدريب مفيد أن تجربه مع شخص فقد الثقة، أو أظهر مشاعر تقدير ذاتي متدنية، أو إحباط، أو معنويات متدهورة. يمكن للتدريب أن يساعد مثل هذا الشخص على أن يركز على الأوقات الأكثر إيجابية، ويعيد بث الحيوية في النقاش واستخلاص دروس من التجربة أو الحدث، والتي يمكن تطبيقها على الموقف أو الموضوع الحالي قيد النقاش.

اطلب من المتدرب أن يفكر في وقت حقق فيه أمرًا يفخر به أو معلقًا بذهنه. حفزه على أن يصف تفصيلًا ما تضمنه الموقف. استكشف دافعه وراء الإنجاز ولتحثه على وصف ما حدث تفصيلًا، بما في ذلك سبر أغوار مشاعره خلال الحدث، وأخيرًا دفعه للتفكير في الدروس التي يمكنها استخلاصها من هذه التجربة، والتي يمكن تطبيقها في الوقت الحاضر والمستقبل.

القياس

هذا النهج معروض بتفصيل كامل في الفصل 14 كجزء من قسم التدريب بالتركيز على الحل. فكرة القياس هي أنك تشجع المتدربين على التفكير في موضوعهم، وتقييم أنفسهم على مقياس من 1 إلى 10 مع كون العدد 1 هو القيمة الأدنى والعدد 10 هو القيمة الأعلى على المقياس.

لذا، لنقل مثلًا إنك تدرب شخصًا لديه مشكلة مع زميل له. يمكنك استخدام هذه التقنية لبدء محادثة عن التحسن. اطلب من المتدرب تقييم علاقته الحالية. قد يقول 3 من 10

فتسأله حينها لماذا يقيمها على هذا النحو. بعدما تناقش هذا الأمر قد تسأله أين يود لعلاقته أن تكون على المقياس - ربما يقول 7. يمكن للقفز من 3 إلى 7 أن يكون مهمة صعبة لذا اطلب منه أن يفكر كيف يمكن له التحرك بتدرج من 3 إلى 5 في رحلته للتقدم نحو 7. شجع المتدرب على أن يحدد أعمالًا محددة سيتخذها لتحسين علاقته. إحدى الفوائد الأساسية للقياس أنه يمكّن المتدرب من رؤية مسار باتجاه التحسن بعمل تغييرات صغيرة ستسهم في المضي قدمًا باتجاه الهدف.

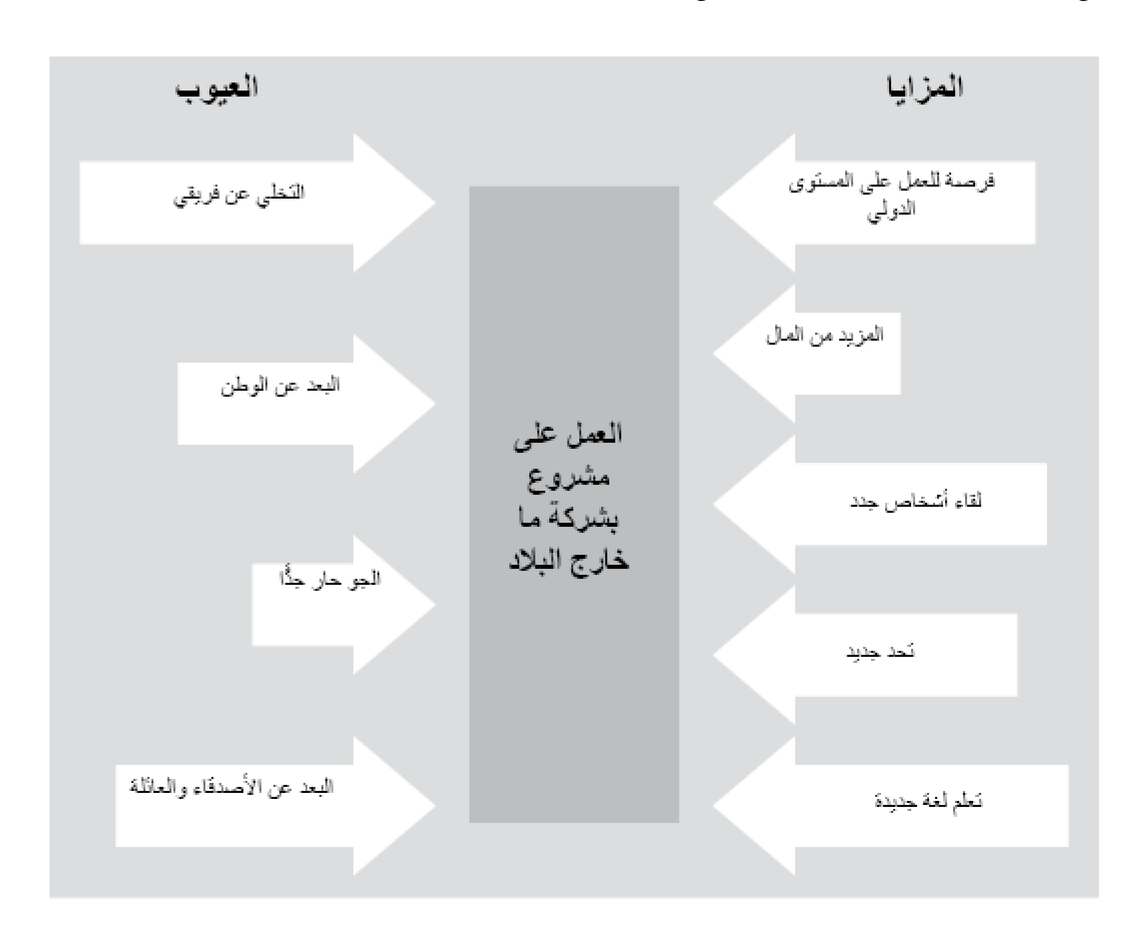
تحليل مجال القوى

هذه تقنية بصرية مفيدة لمساعدة فرد متدرب على إمعان النظر في القرارات في أوقات التغيير. إنها تشجعك على أن تفكر أولًا في مزايا ومساوئ القرار، ثم تساعدك على أن تحلل وتنقل منطقك الداعي لاتخاذ القرار. لقد استخدم عالم النفس الاجتماعي "كورت ليفين" هذا النهج لأول مرة في الأربعينات من القرن الماضي.

لنتخيل أنك تساعد متدربك على أن يقرر تولي القيام بمشروع خارج البلاد. أول مرحلة أن يكون هدفه واضحًا تمامًا وأن يدونه على الورق، ثم يدون كل القوى الداعمة للتغيير، وكذلك كل القوى المناهضة له. متى أنجز هذا التفكير المبدئي، فإنه يصمم لاحقًا تحليل مجال القوى برسم مستطيل في منتصف الصفحة، ثم يضع قائمة بالقوى المؤيدة للتغيير على الجانب الأيسر من الصندوق باستخدام أسهم أطول أو أقصر للدلالة على أهمية القوة، ثم يضع قائمة بالقوى المتعارضة مع التغيير على اليمين، مجددًا باستخدام طول السهم كمؤشر على أهمية القوة. يعرض الشكل 16-8 مثالا لتحليل مجال القوى.

يمكن القيام بتحليل مجال القوى بصورة تفاعلية خلال جلسة التدريب أو بواسطة المتدرب وحده - قد يكون القيام بالتحليل معًا أكثر ملاءمة إن كنت رئيس المتدرب أو لديك بعض المعرفة عن الموضوع قيد البحث. احذر أن توجهه ناحية قرارك الخاص، وإنما حفزه بطرح الأسئلة لتشجيعه على التفكير في العوامل المتعددة التي ستؤثر على التغيير، ببساطة لا تطرح رأيك.

احذر أن توجهه ناحية قرارك الخاص

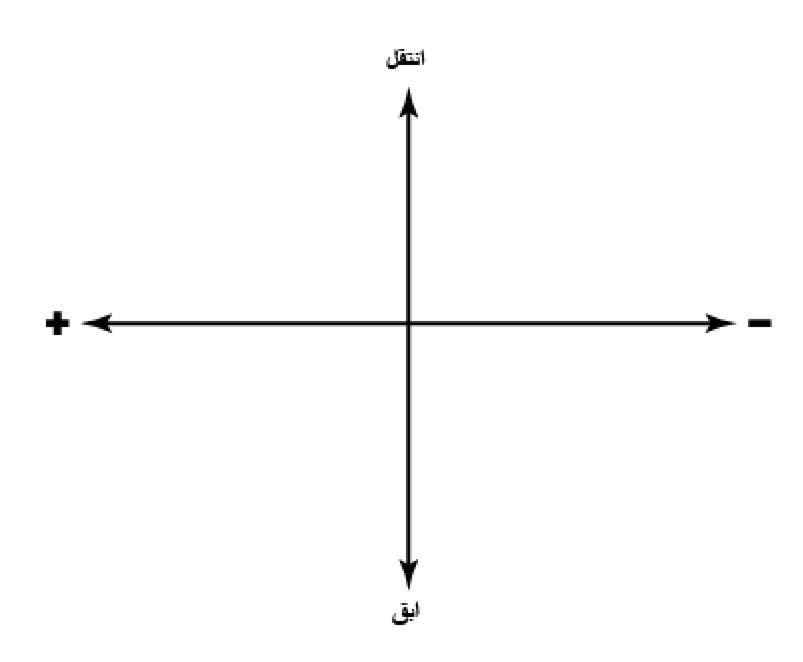


الشكل 16-8 تحليل مجال القوى

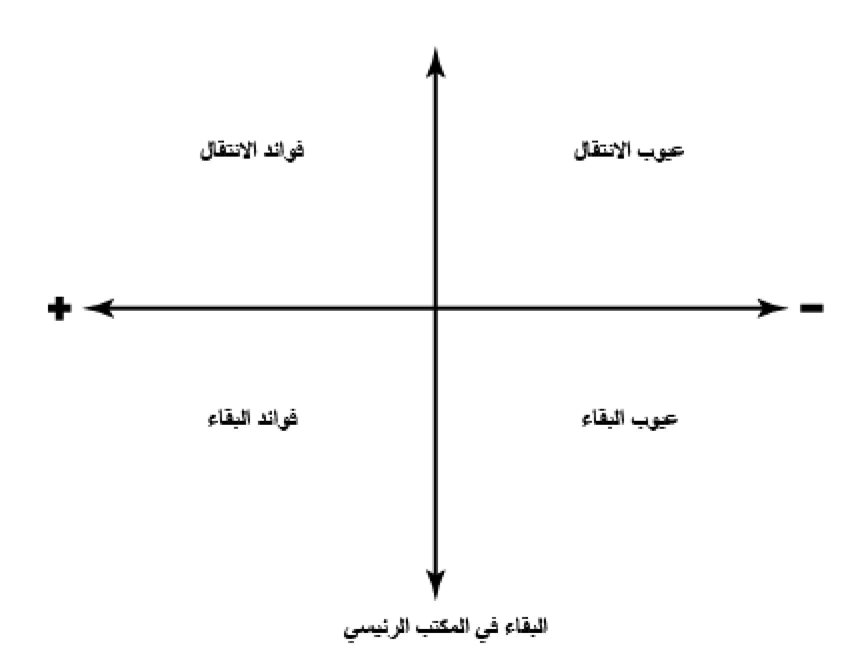
تحليل القرار الشخصي

هذه أداة بسيطة وفعالة لمساعدة المتدربين الأفراد على اتخاذ القرارات، خصوصًا فيما يتعلق بنتيجتين محتملتين، مثلًا، إن كنت تعمل مع متدرب يحاول أن يقرر أن ينتقل أو لا ينتقل من أحد فروع شركته للمقر الرئيسي كجزء من تطوره المهني. ارسم مربعًا 2*2 على ورقة (أو حتى على إحدى أوراق الملاحظات اللاصقة) واكتب في أعلى المحور الأفقي من الأعلى "انتقل" و "ابقَ" من الأسفل، وضع علامة (+) على يسار المحور الرأسي، و (-) على يمينه. انظر المثال في الشكل 16-9.

متى رسمت إطار العمل ثم طلبت من متدربك أن يكمل اتجاهاته الأربعة بمزايا وعيوب كل خيار، قد تطلب منه أن يفكر في المزايا الرئيسية للانتقال، ثم وضع قائمة بها في الربع الأيسر العلوي مع العيوب المصفوفة في الربع الأيمن، وهكذا على المنوال نفسه. يمنحك هذا نقطة انطلاق جيدة لاستكشاف القرار بتفصيل أكبر، ويمكن أن تكون مفيدة جدًّا لمساعدة متدربك على تنظيم تفكيره، وأن يتبين قراره الذي يتعين عليه اتخاذه بوضوح، وأن يدرك الأساس المنطقي له.



الشكل 16-9 النموذج الأساسي لتحليل القرار الشخصي



الشكل 16-10 نموذج تحليل القرار الشخصي

سؤال "ماذا لو؟"

يساعد سؤال "ماذا لو" الأفراد على إزالة عوائق التفكير وتشجيع التفكير الإبداعي والإيجابي. الفكرة أنه إن كان المتدرب يعاني صعوبة التعامل مع موضوع بعينه ولا يرى سوى المشكلات فحسب، يمكن لسؤال يزيل المشكلات والحواجز من المناقشة، أن يساعده على رؤية الاحتمالات الأخرى. اقترح على متدربك أنك ستجرب أمرًا مختلفًا كي تبعده عن التفكير المتواصل في هذا الموضوع، وأن هذا سيتطلب منه أن يعلق أحكامه مؤقتًا، وأن يصدق في إمكانية حدوث الأفضل له. ثم اطرح عليه سؤال "ماذا لو"، والذي سيكون على شاكلة: "**ماذا إذا وصل زميل عملك الذي لديك مشكلات معه اليوم إلى المكتب غدًا في وقت مبكر وقد اختفت تلك المشكلات، كيف سيبدو الأمر؟ ما الذي سيكون مختلفًا؟ ما الذي سيفعله المتدرب وسيلقى قبولًا أكثر لديك؟**".

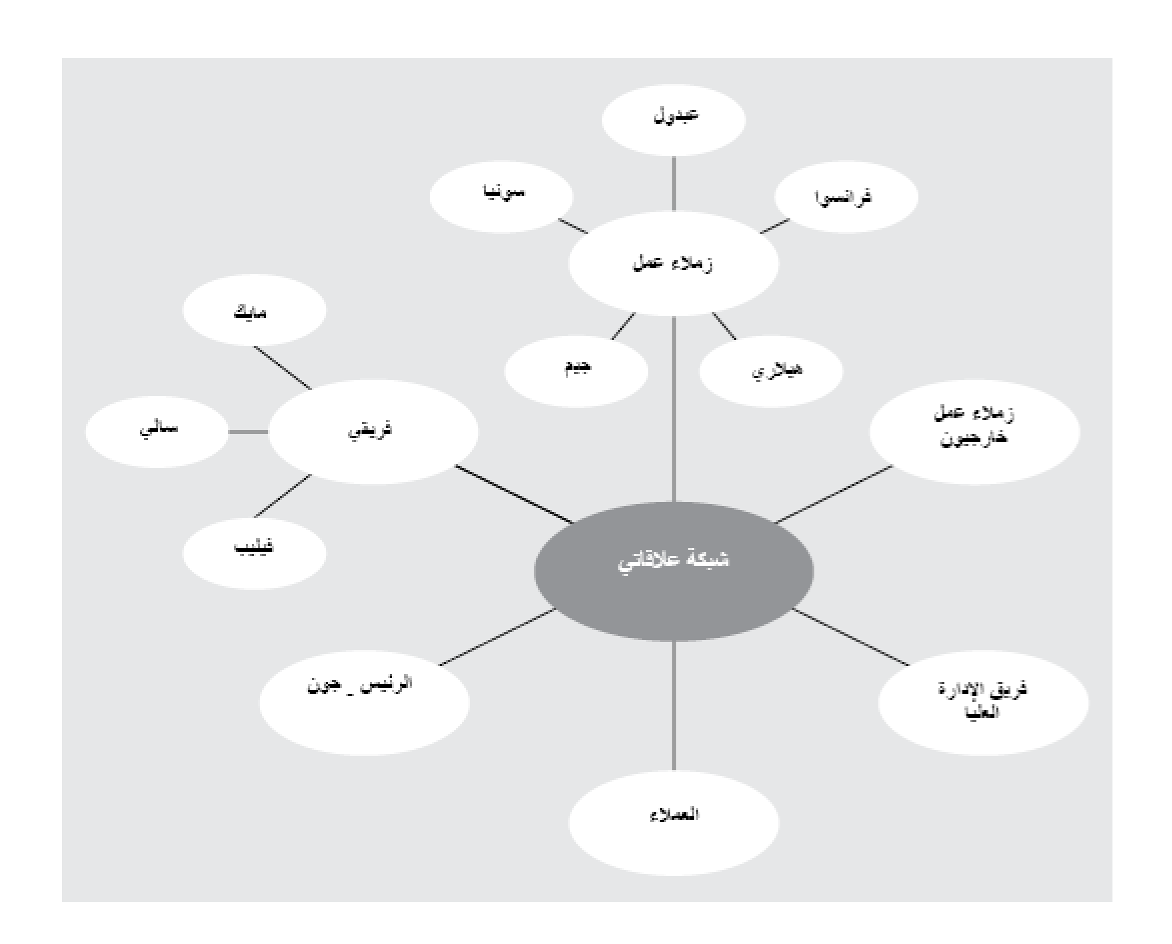
هذه تقنية مشابهة لسؤال الأشياء غير المتوقعة والمستحلية الذي ناقشناه في الفصل 14.

يجد بعض الأفراد المتدربين صعوبة في فهم وتطبيق هذه التقنية على نحو فعال، وقد تحتاج لتقديم المزيد من المساعدة لهم بالتحفيز :" **لا تفرط في التفكير بهذا الأمر، خذ فرصتك في التجربة. كيف تود للأمور أن تكون؟ صف ذلك**". بعدما يقضي المتدرب بعض الوقت في وصف نموذجه المثالي لك، سيكون ضروريًّا بالطبع أن تتابع ذلك بالمزيد من الأسئلة؛ لتحديد ما يمكنه فعله للمضي قدما باتجاه النموذج المثالي.

تخطيط شبكة العلاقات

في أثناء تدريب المتدرب، سيكون هناك في الغالب الكثير من النقاش عن الأفراد الذين يتفاعل متدربك معهم، ومساعدته على التعامل مع تحدياته، والتي تشمل أحيانًا مشكلات خاصة بالعلاقات. نرى أن تصميم والعمل بواسطة خريطة شبكة علاقات أمر مفيد جدًّا لكل من المدرب والمتدرب.

تتضمن هذه التقنية استخدام مبادئ التخطيط الذهني لخلق صورة للأفراد في شبكة علاقات متدربك؛ لذا قد تشبه خريطتك تلك المبينة في الشكل 16-11.



الشكل 16-11 خريطة شبكة العلاقات

بالطبع، بالنسبة لمعظمنا ستكون الخريطة أكثر تعقيدًا مع وجود الكثير من أسماء الأشخاص، لكن هذا يعطيك مثالًا عن الكيفية التي قد ينظم بها متدربك مخططه.

يمكن لشبكة العلاقات أن تُستخدم لأغراض عديدة ومختلفة خلال جلسات التدريب، على سبيل المثال:

- لمساعدة المدرب على فهم علاقات العمل المتعددة التي يشترك بها المتدرب.
- لمساعدة المدرب على فهم الموقف، والتأثير، والعلاقات المتداخلة بين عملاء عديدين في شبكة المتدرب عند مناقشة مشكلات العلاقة المختلفة.

يمكنك أن تطلب من المتدرب إضافة شروحات إلى هذه الخريطة بمختلف الطرق كجزء من تحليل شبكة العلاقات، على سبيل المثال:

- الأشخاص الأكثر أهمية لنجاح متدربك في دوره الوظيفي.
- الأشخاص الذين يتمتع متدربك بعلاقة متميزة معهم.
- الأشخاص الذين يجد المتدرب أنهم صعاب المراس.
- الأشخاص الذين يشعر المتدرب بأن تطوير علاقته بهم سيكون أمرًا مستحقًا لبذل الجهد ومفيدًا.
- الأشخاص الذين تتمنى أن تعطيهم الأولوية إن كنت تحاول التأثير عليهم بشأن أمر معين.

عند استخدام هذا التدريب مع متدربينا والمشاركين ببرنامجنا، فإن التغذية الراجعة التي نحصل عليها تكون كاشفة فيما يتعلق بأن الكثير من الأفراد المتدربين لم يعتقدوا من قبل أن علاقاتهم بهذا القدر من التعدد أو التعقيد، كذلك فقد أخبرنا المتدربون بأن هذه العملية تساعدهم على ترتيب أولويات تأثيرهم وتنظيمها، ومحادثات تطوير علاقاتهم؛ كي يتمكنوا من أن يصبحوا أعلى إنتاجية.

تحليل علاقات العمل

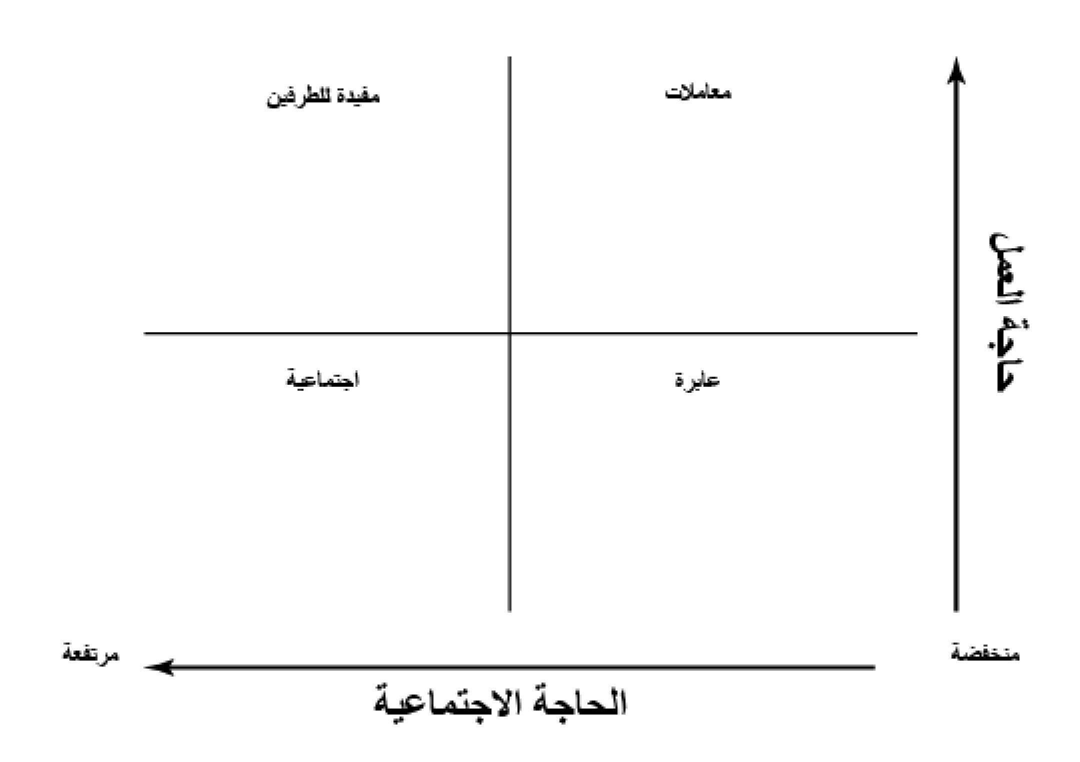
هذا التحليل طريقة جيدة لمساعدة متدربك على أن يصف علاقاته القائمة على العمل، وأن يستكشف جودة كل علاقة استنادًا إلى بعدين: حاجة العمل والحاجة الاجتماعية. على سبيل المثال، حاجة العمل حيثما يكون من الضروري بالنسبة لك امتلاك علاقة عمل فعالة مع فرد. الحاجة الاجتماعية حيثما تختار أن تعقد صلة مع فرد. يمكن للنظر إلى علاقاتك

بهذه الطريقة أن يساعد متدربك على تحديد تلك العلاقات التي تسير على ما يرام، وتلك التي تحتاج لأن تتطور.

يمكن أن تُستخدم هذه الطريقة أيضًا بالاقتران مع خريطة شبكة العلاقات في تقييم كل علاقة.

لذا، ارسم أولًا مربعًا 2*2 على ورقة ودوِّن التفاصيل كما في الشكل 16-12.

الفكرة أن تستخدم التحليل لتقييم جودة كل علاقة قائمة على العمل أو علاقة أو اثنتين بالتحديد يمكن أن يواجه المتدرب صعوبة في التعامل معها.



الشكل 16-12 نموذج تحليل علاقات العمل

يصف كل ربع من المخطط - بطريقة عامة - كيف يمكن للمتدرب أن يصف العلاقة مع شخص:

▌ **معاملات** هي علاقة يكون فيها الشخص مهمًّا لعمل المتدرب ولكنه ليس مهمًّا بصفة خاصة كعلاقة اجتماعية. يمكن أن يكون هذا زميل عمل تعرفه وهو مهم لفعاليتك في العمل لكنك تختار ألا تعقد علاقة اجتماعية معه.

▌ **عابرة** هي تلك العلاقات حيث لا تكون هناك حاجة كبيرة فيما يتعلق بالعمل، كما أنك لا ترتبط مع الشخص المعنيِّ بعلاقة اجتماعية بوجه خاص معه. غالبًا ما يكون هؤلاء الأشخاص على هامش شبكة علاقاتك، وقد يكونون أدنى مرتبة منك أو يقدمون لك خدمات مؤقتة.

▌ تكون العلاقات **الاجتماعية** مع الأشخاص الذين تستمتع بالتواجد معهم. إما أنك تحب رفقتهم، وقد تستعين بالواحد منهم كي يمدك برأي مختلف، أو يدافع عنك حينما تود إطلاع شخص على مشكلاتك وتحدياتك. مع ذلك، هناك القليل من العمل المباشر الذي تحتاج إليه لأجل العلاقة.

▌ **مفيدة للطرفين** وهي تلك العلاقات حيث يكون لدى كليكما حاجة عمل وحاجة اجتماعية ضروريتان. هؤلاء هم الأشخاص الذين تحبهم، وتثق بهم، وتجيد العمل معهم.

استخدم التحليل لتقيم جودة كل علاقة قائمة على العمل

متى حددت لكل فرد موضعه على الخريطة، يمكنك أن تستخدمها كأساس للمناقشة حول أسباب تحديد متدربك للعلاقات بالطريقة التي استخدمها، وتداعيات ذلك. كذلك، سل المتدرب إذا كانت هناك علاقات يتمنى أن ينقلها من مربع إلى آخر أو أن يوائمها بطريقة ما.

ليس الهدف وضع كل علاقاتك في مربع العلاقات المفيدة للطرفين (لن يكون هذا أمرًا واقعيًا)، وإنما لفهم المزيد عن جودة كل علاقة لمساعدة متدربك على وضع خطط عمل أكثر فاعلية خلال جلسات التدريب.

تتصل بعض من هذه الأدوات بالعمليات الأخرى في هذا الكتاب، فبعضها طُوِّر واستُخدم بواسطة آخرين وبواسطتنا في تدريبنا وممارستنا التدريبية، وبعضها أفكار رائجة على نطاق واسع للاستخدام في تنمية الذات.

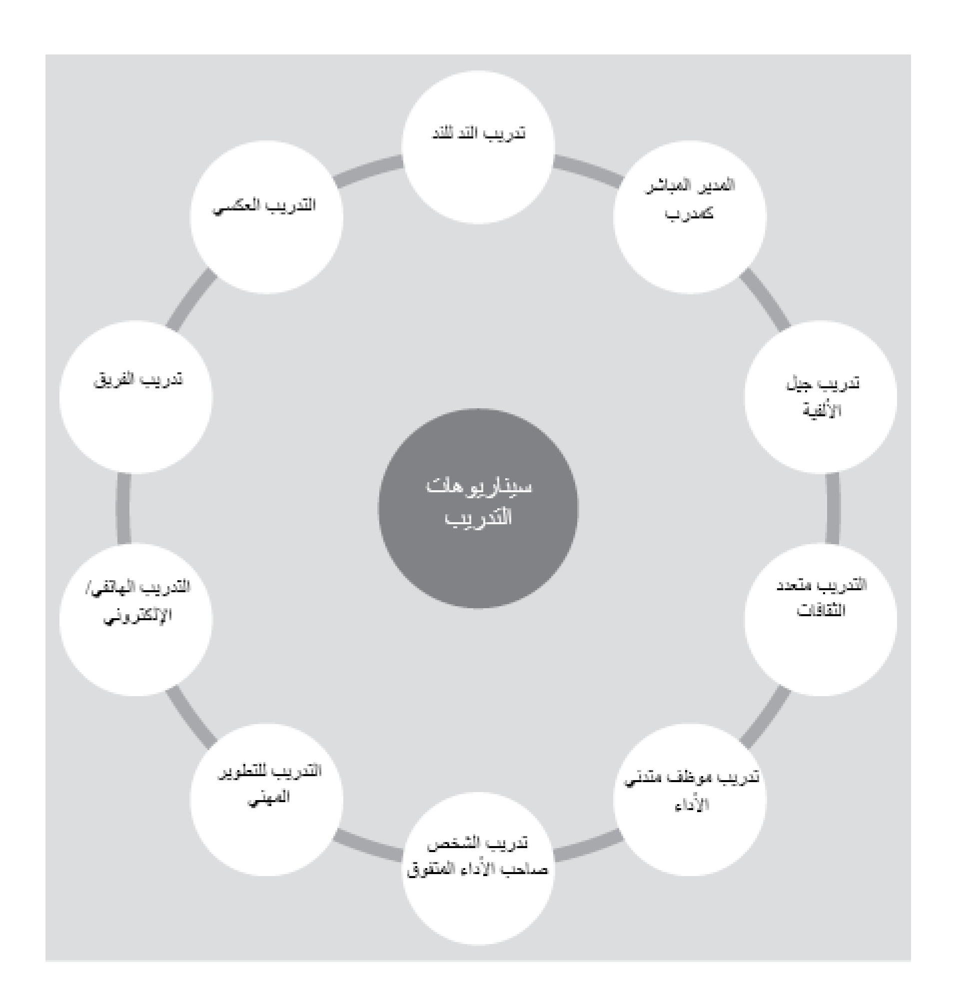
القضية الحيوية في استخدام أية أداة خلال جلسة تدريب، أن تكون متأكدًا من أنها ملائمة للشخص للمتدرب، وللموضوع قيد المناقشة.

نصائح للنجاح:

- استخدم أدوات، وتقنيات، وتدريبات ملائمة لدعم نقاشات تدريبك.
- تأكد من فهم متدربك الكامل للغرض من وراء أية أداة مستخدمة.
- صمم أدوات وتدريبات جديدة مفيدة لك ولمتدربيك.

الجزء الرابع: سيناريوهات التدريب

في هذا الجزء سنبحث مجموعة من سيناريوهات التدريب الشائعة، وفي كل مرحلة سنطرح أفكارًا ومقترحات عن كيف يمكنك التعامل مع السيناريوهات التالية.



17. تدريب الند للند

تدريب الند للند (أو التدريب المشترك) هي عملية يعمل في إطارها زميلان عملا في شراكة تدريبية معًا، حيث يلعب كل منهما دور المدرب والمتدرب. تدريب الند للند هو إضافة عظيمة للتطور الشخصي والمهني لأي فرد، وغالبًا ما تُستخدم هذه التقنية خلال برامج التنمية الإدارية، ومن واقع خبرتنا دائمًا ما يجدها المشاركون ممتعة ومفيدة. يمكن اكتساب الفائدة نفسها - إن لم يكن أكثر - من تدريب الند للند في مكان العمل. متى تم وضع أسسها فهي عملية ممتازة لاستمرار التطور الوظيفي.

هناك فوائد رئيسية يمكن أن تُكتسب من اشتراكك في علاقة تدريب الند للند، وتتضمن هذه الفوائد ما يلي:

- يمكنك من أن تتدرب وتدرب زملاءك الذين لديهم خبرة مماثلة لخبرتك، ويعرفون ثقافة المؤسسة، وبعض جوانب موقفك.

- يوفر لك شريكًا حينما تشعر بالحاجة للمساعدة في التعامل مع أمر يخص العمل.

- عملية فعالة جدًّا من ناحية التكلفة؛ لأنها تستعين فقط بخبرة ومهارة الطرفين المشتركين بها وتُنفذ في الوقت الفعلي.

- يسهم في تنمية ثقافة عمل مؤسسية تعاونية وتيسيرية.

- لو تبناه المديرون والقادة الكبار، قد يقلل مشاعر العزلة التي كثيرًا ما يشعر بها الموظف عند ترقيته.

- يشجع المسئولين التنفيذيين على تنمية علاقة ثقة متبادلة، حيث يتشاركون الخبرة والمعرفة.

- يساعدك على تنمية مهارتك كمدرب والتي يمكن أن تُستخدم لاحقًا في علاقات تدريب أخرى.

- يمكنك من العمل على اجتياز تحديات ومشكلات الحياة الحقيقية، وتطوير أفكار مع زميل عمل موثوق.

- يقدم سلوكًا يُحتذى لزملائك ومرءوسيك.

- يمكن أن يتم التدريب وجها لوجه، أو إلكترونيًا عن بعد باستخدام إحدى تقنيات عقد الاجتماعات عن بُعد المتوافرة الآن - سكايب، ويبكس... إلخ.

يمكنك تدريب الند للند من اجتياز تحديات ومشكلات الحياة الواقعية

عادة ما يتم إجراء تدريب الند للند بإحدى طريقتين:

- تدريب الند للند بصورة فردية.

- تدريب الند للند بصورة جماعية.

تستخدم كلتا الطريقتين مهارات تدريب عرضنا لها سابقًا في هذا الكتاب، ومع ذلك فإن إعداد هذه الطرق والتقدم باستخدامها يتضمن إجراءات مختلفة.

تدريب الند للند بصورة فردية

يتسم هذا النهج التدريبي بطابع أقل رسمية، وهو بالتأكيد ما يمكن للأفراد تطبيقه فيما بينهم دون دعم مؤسسي. تتضمن عملية تأسيس علاقة تدريب الند للند:

- تحديد شريك تثق به - يجب أن يكون هذا بالطبع شعورًا مشتركًا بين كلا الطرفين. تتحدث إلى الشخص وتشرح له لماذا تعتقد أن علاقة تدريب الند للند ستكون مفيدة

لكليكما. بغض النظر عن حقيقة أنك تعتقد أن لديك علاقة تتسم بالثقة والانفتاح معه، قد تكون الأسباب الأخرى المحتملة:

–أن لديه تحديات مماثلة لتلك التي لديك.

–لديكما مهارات عمل متخصصة تعتقد أنها يمكن أن تكون مفيدة من منظور تنموي.

–لديكما خبرات مختلفة عن بعضكما، ومن ثم فقد تعتقد أن بمقدور كل منكما التعلم من الآخر.

–تؤدي الوظيفة نفسها لكن في مناطق، أو جوانب، أو دول مختلفة... إلخ

▌ الحصول على موافقته على إقامة العلاقة ومناقشة قواعدك الأساسية والإجراءات التي تتمنى اتباعها. يمكن للاحتمالات المتعلقة بهذه القواعد والإجراءات، أن تشمل:

–أنها بالضرورة علاقة مساعدة وتعلم لا علاقة تناصح!

–ينبغي أن تكون علاقة تأملية واستجوابية لكن ليست تقييمية.

–الحاجة إلى الخصوصية.

–الحاجة إلى إجراءات - إما احتياجًا لوضع أساس للاجتماع، أو الأمر الأكثر فاعلية؛ وهو تحديد مواعيد للاجتماع على فترات منتظمة وتخصيص وقت كاف كي يتمكن الطرفان من تلقي التدريب خلال الجلسة الواحدة.

▌ تحديد موعد الاجتماع الأول، والاتفاق على مدته، وما إذا كان التركيز سينصبُّ على أحدكما أم تقسيم الوقت بينكما. ينبغي أيضًا أن تفكر في مكان الاجتماع، وتتأكد من أنه مناسب ومقبول لدى الطرفين.

- إنهاء جلسة التدريب بمراجعة موجزة لما نجح، وما لم ينجح، وما الذي ستفعلانه على نحو مختلف في المرة التالية. أخيرًا عليك أن تسجل مواعيد اجتماعاتك المقبلة.

تدريب الند الند في صورة مجموعات

في هذا النهج تتفق مجموعة صغيرة من الأنداد - عادة ما تكون المجموعة التي حدها الأقصى خمسة هي الأفضل أداء - على العمل معًا بصفة منتظمة للعمل على الموضوعات والتدريب المشترك لبعضهم في موقف تعلم الند للند. أحيانًا تسمى هذه المجموعات أيضًا مجموعات تعلم الأعمال. غالبًا ما يتم تكوين مجموعات تدريب الند للند كجزء من عملية المتابعة لحدث تنموي، أو بين مجموعة من الأفراد يؤدون وظيفة متشابهة ولكن في أجزاء مختلفة من العمل. من الضروري عند تأسيس مجموعات تدريب الند للند وضع تعاقد والحصول على التزام داخل المجموعة للاتفاق على:

- كيف ستعملون.

- المناهج التدريبية التي ستُستخدم - النهج الذي يُستخدم بصفة عامة هو التركيز على عضو واحد في المرة الواحدة، والذي سيطرح مشكلته على المجموعة، ودور المجموعة أن تستخدم السلوك التدريبي جيدًا (كما هو مفصل في الفصول السابقة)؛ لمساعدة عضو المجموعة على حل مشكلته ومغادرة الاجتماع بأفكار جديدة وخطة عمل.

- توقيت الاجتماعات - من ناحية التواتر وطول مدة كل اجتماع.

- أية قواعد لتدوين الملاحظات.

- الخصوصية.

هناك معالجتان شائعتان تُتبعان في إطار مجموعات تدريب الند للند:

- تتضمن إحدى المعالجتين تخصيص مدة مناسبة من الوقت - تصل إلى ساعة ونصف الساعة - والتركيز على عضو واحد خلال ذلك الوقت ثم التناوب بين أفراد المجموعة.

- المعالجة الشائعة الثانية حيث تُخصص حوالي 3 ساعات ويأخذ كل عضو دوره مع تقسيم الوقت بالتساوي بين الأعضاء.

تعمل كلتا المعالجتين بصورة جيدة، وسيعتمد اختيار إحداهما إلى حد كبير على تفضيل الأعضاء.

يوفر تدريب الند للند لكل عضو مشترك فرصة رئيسية لصقل مهاراته، والتعلم مع الآَخرين، والتوصل إلى حلول مشكلات واقعية.

نصائح للنجاح

- يساعد تدريب الند للند على بناء مهارتك.

- اعمل على إرساء سلوك تدريبي يُحتذى في مؤسستك بالمشاركة في تدريب الند للند.

- عند العمل وجهًا لوجه، مارس التدريب مع شخص تثق به وتحترمه. تذكَّرْ، هذه علاقة تنموية تتطلب الصراحة.

- عند العمل في مجموعات تدريب الند للند تأكد من أنك ملتزم تمامًا بالمعالجة المتَّفق عليها.

18. المدير المباشر مدربًا

أحد أكثر السيناريوهات الشائعة التي ستواجهها أن تكون مديرًا يتبنى أسلوبًا تدريبيًّا كجزء من مهام عمله اليومية. كي تكون ناجحًا كـ"مدير مباشر" يجب أن تخلق البيئة، وتبرز المهارات، وتبني العلاقات مع مرءوسيك وتنمي سمعة كشخص يهتم بصدق بالآخرين. سيتخذ المرءوسون قراراتهم اعتمادا على مدى رغبتهم في أن تدربهم استنادًا إلى سلوكك، وكيف تتواصل مع الآخرين في كل تعاملاتك اليومية معهم. يعني هذا أنك إن كنت ملتزمًا بالفعل بالتدريب كجزء من فلسفتك كمدير، ستحتاج لأن تظهر هذا السلوك طوال الوقت. السلوك المتسق مهم.

كمدير مباشر تدرب أحد مرءوسيك، ستكون هناك بالطبع عدد من التحديات التي سيكون عليك أن تعيها:

▌ لأنك في مركز السلطة قد يخبرونك ببساطة بما يعتقدون أنك ترغب في سماعه، أو الأسوأ يخبرونك بالأكاذيب.

▌ يمكن أن تكون المحادثة ببساطة سطحية لأن المرءوس سيخشى أن يخبرك بالحقيقة خوفًا من العواقب السليبة - "**لو لم يثق بك لن يخبرك بشيء**".

▌ أهمية الخصوصية الكاملة.

▌ أن تكون غير انتقادي، بمعنى أنك في سيناريو تدريب معين قد تستكشف موضوعات تؤثر على أداء مرءوسك في عمله اليومي. من المهم أن تتمكن من الحفاظ على موضوعيتك، وأن تفصل ما تسمعه خلال التدريب عن مناقشة مراجعة الأداء.

السلوك المتسق مهم

كمدير مباشر، ستكون هناك حالتان تدرب فيهما المرءوسين بصورة اعتيادية. الأولى، حينما يثير أحد مرءوسيك نقاشًا حيث يطلب المساعدة أو يتعرض لمشكلة مع زميل. هذه هي الحالة الأسهل لأن المتدرب أظهر رغبة في أن تقوم بتدريبه. الحالة الثانية عندما تدرك وجود مشكلة تعتقد أن على المرءوس تلقي تدريب بشأنها. هذه الحالة أكثر صعوبة؛ لأن خطوتك الأولى ستكون إقناع المتدرب بأن هناك مشكلة تتطلب منه الحصول على تدريب. لا تبدأ بقول إنه يحتاج إلى تدريب. ابدأ بلطف بطرح أسئلة؛ لمعرفة رؤيته المتكاملة للموقف. إن كنت محظوظًا وأدرك أن لديه مشكلة، حينئذ يمكنك أن تقترح العمل معًا في محادثة تدريبية. إن ظل على اعتقاده بأنه لا توجد مشكلة، حينئذ اطرح سؤالًا محددًا ومفصلًا أكثر عن المشكلة التي تتصور وجودها. إن ظل على حاله من عدم إدراك وجود مشكلة، يكون الوقت قد حان لتقديم تغذية راجعة مباشرة وإبلاغه باحتياجه لجلسة تدريب.

لا تبدأ بإخباره أنه في حاجة إلى تدريب

نصائح للنجاح

- استمع أولًا.
- أَظهر أنك مهتم.
- لا تقاطع.
- لا تصدر حكمًا.
- تجنب قول عبارات من نوع: **"لو كنت مكانك...." أو "لِم لا....؟"**
- كن مقدرًا للجهود التي بذلها المتدرب فعليًا.
- اطرح أسئلة مفتوحة.

- جرب وتعمق أكثر كي تفهم المزيد.
- أظهر تعاطفك.
- ركز على الفهم، والأسئلة الاستقصائية، والانتقال إلى إجراءات محددة.
- تأكد من أن أهدافك محددة.
- اطلب من متدربك أن يلخص خطواته التالية وجدول أعماله.
- اتفق على موعد الاجتماع التالي.

19. تدريب جيل الألفية

يود الموظفون في عصرنا الحاضر العمل معك لا العمل لحسابك، هذه كلمات صغيرة لكن الفرق كبير. أعتقد أن نموذج القيادة والسيطرة قد ولّى على الأرجح إلى غير رجعة.

السير ديفيد بيل، المدير السابق لشئون الأفراد بشركة بيرسون للنشر

تعريف جيل الألفية

قد يكون ملائمًا بدء هذا الفصل بتقديم تعريف فضفاض للمصطلحات المستخدمة عند الحديث عن الأجيال المختلفة. يرتبط مصطلح "طفرة المواليد" بالجيل الذي ولد في السنوات التي تلت الحرب العالمية الثانية من عام 1945 إلى عام 1960. ويشير مصطلح الجيل إكس إلى الجيل الذي ولد تقريبًا بين عامي 1961 و 1981 والذي تبعه الجيل واي (المعروف أيضًا باسم جيل الألفية؛ لأن أفراد هذا الجيل انضموا إلى القوة العاملة بعد عام 2000) والذين ولدوا في الفترة الواقعة بين منتصف الثمانينات ومنتصف التسعينات. يقدر الآن عدد العاملين المنتمين إلى الجيل واي بنصف عدد القوة العاملة. الجيل التالي للجيل واي هو ما يسمى الجيل زد؛ والذي ولد في عام 95 وما تلاه، وهؤلاء سيكونون الجيل الأبرع تكنولوجيًا على الإطلاق. كمؤلفين للكتاب، فإننا ننتمي إلى جيل طفرة المواليد، وبوسعنا تذكر زمن عشناه دون الهواتف المحمولة، والحواسيب، وأجهزة التلفاز الملونة. يضحك منا الشباب الأصغر سنًّا حينما نخبرهم بأنه كانت هناك قناتان فحسب في التليفزيون البريطاني وأن البرامج كانت تنتهي بعزف النشيد الوطني!

جانب آخر رئيسي من البحث هو أن مواليد جيل الألفية ليس لديهم إحساس قوي بالولاء تجاه المؤسسات. يميل أفراد جيل الألفية إلى البقاء في الوظيفة لعامين أو ثلاثة، وغالبًا ما سيكون سبب تركهم لها هو عدم تلبية توقعاتهم في العمل. ربما تساعدهم ثقافة قوية تقوم على الاستماع، والتدريب، والتدريب العكسي على البقاء في أماكنهم لفترة أطول؟

كيف تدرب جيل الألفية

إحدى أكثر الحقائق إثارة للاهتمام والتي توصل إليها بحث كلية أشريدج لإدارة الأعمال عن جيل الألفية في المملكة المتحدة، أن 75% من المديرين يعتقدون أنهم يدربون أفراد جيل الألفية، لكن أفراد جيل الألفية أنفسهم يعتقدون أن 26% فقط من مديريهم يدربونهم فعليًا! لذا هناك تباين حقيقي بين ما يعتقده المديرون وما يعتقده أفراد جيل الألفية فعليًا. مما يدعو للاهتمام، أن الفجوة نفسها كانت واضحة بارزة في الشرق الأوسط، والهند، وماليزيا.

مع أننا نخاطر هنا بتكرار ما سبق لنا قوله، إلا أننا نذكّر مجددًا بأن التدريب يتعلق بالاستماع والاستجواب أكثر من تقديم النصح. قد تشعر أن منح أبناء جيل الألفية خبرتك الثرية أمر إيجابي لكنك إن فعلت - انتبه إلى أنك لا تمنحهم فعليًا خبرة التدريب/ التوجيه التي يرغبون فيها. إذن فأبناء جيل الألفية لا يودون فعلًا سماع النصح منك، لكنهم يرغبون في الحصول على تغذية راجعة. إنهم منفتحون على تلقيها لكنهم يودون الحصول عليها بجرعات مكثفة، وبطريقة أكثر مباشرة من الطريقة التي اعتدت عليها.

سيكون تدريب أبناء جيل الألفية ذا طابع رسمي أقل، وأكثر تعاونًا، وأشد تركيزًا على القيمة مما تعودت عليه حينما كنت تدرب أجيالا أكبر سنًا. قد تتوقع أيضًا منهم أن يرغبوا في أن يقدموا **لك** بعض التغذية الراجعة والتدريب (**سنتحدث عن مفهوم التدريب العكسي في الفصل 26**). يمكننا التعلم كثيرًا من منظور أبناء جيل الألفية، وسيكون من قبيل الغرور عدم الاستماع لهم وعدم تقبل تبادل أدوار المدرب والموجه معهم.

يمكننا تعلم الكثير من منظور جيل الألفية

ليس من الضروري أن يشعر أبناء جيل الألفية بأنهم يُدارون على نحو جيد. تشعر نسبة الثلث (حوالي 32%) بأن الطريقة التي يدارون بها أدنى من أو أدنى بصورة كبيرة من توقعاتهم، لذا كمديرين يَحسن بنا أن نقترب أكثر من الخريجين الجدد الملتحقين بالعمل،

ونفهم على نحو أفضل توقعاتهم منا كمديرين وقادة. لقد قلنا إن خريجي جيل الألفية يرغبون في أن يُقدروا ويُحترموا، لكن نسبة 29% استجابت بأنهم لا يشعرون بأنهم مقدرون أو محترمون. مجددًا، بأداء المزيد من التدريب والتوجيه مع خريجي جيل الألفية، يمكننا أن نُظهر لهم الاحترام الذي يحتاجون إليه، ونكتشف كذلك المزيد عن احتياجاتهم وقدراتهم الكامنة. مما يثير القلق أن نسبة 20% غير سعداء بالنطاق الذي يستطيعون عبره استخدام قدراتهم ومعارفهم في مؤسساتهم.

جيل الألفية متعدد الثقافات

تميل الأبحاث إلى إظهار أن هذه النتائج ليست مقصورة على خريجي المملكة المتحدة، وإنما تتخطى الحدود المحلية. أي أن أبناء جيل الألفية لديهم قواسم مشتركة مع بعضهم أكثر مما لديهم مع النماذج الوطنية النمطية. تُظهر الأبحاث التي قامت بها كلية أشريدج في دول مجلس التعاون الخليجي في الشرق الأوسط، أن أبناء جيل الألفية هناك يودون أسلوب إدارة يقوم على التدريب أكثر من أسلوب إدارة يقوم على القيادة والسيطرة. في فرنسا تؤكد دراسة حديثة قام بها بنك بي إن بي باريبا أن أبناء جيل زد (الجيل التالي الذي ستقوم بتدريبه) يودون أيضًا تراتبية إدارية أفقية، وأسلوب إدارة تدريبيًا، ومرونة، وتوازنًا بين العمل والحياة والإحساس بالهدف والمعنى (بي إن بي باريبا 2015). مجددًا، تُظهر أبحاث كلية أشريدج لإدارة الأعمال أن أبناء جيل الألفية الشرق أوسطيين، والهنود، والماليزيين يريدون أيضًا علاقة تدريب/ وتوجيه لا أسلوب إدارة توجيهيًا.

لدى أبناء جيل الألفية قواسم مشتركة مع بعضهم أكثر مما لديهم مع النماذج الوطنية النمطية

بإيجاز، من الواضح أن أبناء جيل الألفية (والجيل زد) يودون أن يدربوا، ويُوجهوا، ويعاملوا باحترام. إنهم يودون أسلوب إدارة مختلفًا تمامًا، أسلوبًا يعكس كلمات السير ديفيد بيل - يودون أن يعملوا **معك**، وليس **لحسابك**.

نصائح للنجاح

- كن على علم بأن زملاء العمل من جيل الألفية يتوقعون الحصول على تدريب كجزء من تطويرهم.

- لا تقع في فخ تقديم النصح قبل الوقت المناسب.

- يؤمن أبناء جيل الألفية بالمساواة، لذا اعمل معهم ولا تخبرهم بما ينبغي عليهم فعله. إنهم يرغبون - أكثر من كثيرين غيرهم - في وضع حلولهم وخططهم الخاصة.

20. التدريب متعدد الثقافات

التدريب كنهج للإدارة والقيادة مترسخ في الثقافات الغربية. ولكن، مع العولمة المتزايدة للمؤسسات، فقد تبنَّته أيضًا ثقافات أخرى. كقادة ومديرين يعملون في سياق دولي، وغالبًا بعيدًا عن بلادهم، فإنهم يكتشفون أن من الواجب عليهم تدريب أناس من مجموعة متنوعة ومختلفة من الجنسيات والخلفيات الثقافية. نقدم لك النصائح التالية، والتي يرتكز الكثير منها على تجربتنا في التدريب متعدد الثقافات.

ما الذي يمكنك فعله

▌ **كن فضوليًا**. اطرح الأسئلة المناسبة. لا تضع افتراضات عن ثقافة الشخص الآخر. بيِّن أنك مهتم، وسل عن الثقافة وكيف يحب الموظف أن يعمل. فوق كل شيء، أظهر الاحترام للثقافة التي تعمل في إطارها.

لا تضع افتراضات عن ثقافة الشخص الآخر

▌ **فكر في التوقعات**. ما التوقعات الثقافية للقائد؟ ما التوقعات الثقافية للمدرب؟ إلى أي حد تكون الثقافة ذات طابع رسمي أو ودي؟ إن كانت ذات طابع رسمي طاغ، قد تتوقع أن أسلوب القيادة القائم على التدريب سيكون أكثر صعوبة، على الأقل مبدئيًا. لذا إن طلب منك متدرب النصح - على سبيل المثال - قد تبلغه بأنك مرحب بمنحه بعض النصائح، لكن عليك أولًا أن تطرح عليه بعض الأسئلة. بتلك الطريقة، فإنك تطمئن المتدرب إلى أن توقعاته ستُلبى، مع منح الفرصة أيضًا لتشجيعه على تأمل الموقف بطرح أسئلة مفتوحة في بادئ الأمر. بمرور الوقت، يمكن للأسئلة أن تطول قليلًا، وتدريجيًا بينما تنمي ثقة متبادلة، قد تجد أنه يتقبل أسلوبك التدريبي بسهولة أكبر. لقد أدرنا جلسات تدريب في دول قيل لنا إن استخدام نهج تدريبي أمر صعب بها، لكن من واقع تجربتنا اكتشفنا أن

النهج تم الترحيب به بشكل عام وبدا مفيدًا للكثيرين. المفتاح هو اتباع نهج خطوة فخطوة وعدم محاولة فرض أسلوب غير مألوف.

▌ **اشرح ما تفعله**. نعتقد أن من المهم أيضًا أن تشرح عملية التدريب بطريقة منطقية وألا تبدأ تدريب الأفراد فحسب دون أن تسمح لهم بمعرفة ما الذي يعنيه ما يفعلونه، أو تشرح لهم هدف التدريب. عليك أن تكون واضحًا فيما يتعلق بأن التدريب قد يكون طريقة مختلفة للتفكير والإدارة، لكن له هدفًا واضحًا في المساعدة على تطور المتدربين. لو أمكن، اعقد صلات بالثقافة التي تدرب فيها. على سبيل المثال، في الصين قد تثمن الثقافة الصينية حكم المدرب، وسلطته، ونصحه. قد يؤدي هذا بالموظفين الصينيين إلى توقع أن يخبَروا بما يتعين عليهم فعله، وأن يذعنوا لقرار القائد. لكنك إن شرحت ما تفعله بطرح أسئلة وطمأنة المتدربين بأنك تستطيع منحهم النصائح وستفعل ذلك بالفعل - فقط عند الضرورة - فقد يساعد ذلك في إقناع المتدربين بفوائد نهج التدريب.

▌ **أظهر التواضع**. أحيانًا قد يبدو على المديرين من إحدى الدول أنهم يفترضون انتماءهم إلى ثقافة أفضل أو أكثر تقدمًا من تلك التي يعملون في إطارها. الأمر ليس كذلك، إنها ثقافة مختلفة فحسب. ليس من المفيد أن تخبر متدربيك كيف تتم الأمور على نحو أفضل في بلادك. بالطبع قد يكون العمل في بيئة مختلفة أمرًا صعبًا، وقد تكون بعض القيم وممارسات العمل محبطة، لكن إظهار التعاطف والصبر سيُلاحظ ويقدر. ركز على جودة العلاقة بينك وبين متدربيك، حتى إن كنت لا تفهم كل ما يحدث أو سببه.

▌ **ميز الاختلافات**. من المرجح أنك لن تعرف كل الاختلافات بين ثقافتك والثقافات الأخرى، لكن هذه هي أطر العمل التي يمكنك استخدامها للمساعدة على تحديد الاختلافات الممكنة. على سبيل المثال، وضعت دراسات الباحث الهولندي "جيرت هوفستيد" أربعة أبعاد في الأصل، أضاف لها لاحقًا بُعدين آخرين.

الأبعاد الأربعة الأصلية هي:

–فارق القوة.

–الفردية مقابل الجماعية.

–الذكورة مقابل الأنوثة.

–تجنب الغموض.

والبعدان اللذان أضيفا لاحقًا هما:

–التوجيه طويل الأجل مقابل التوجيه قصير الأجل.

–التساهل مقابل التقييد.

فارق القوة يتعلق بالمساواة أو الطريقة التي تُدرَك بها القوة. يعني فارق القوة الكبير أن الرئيس مثلًا يعتبر نفسه مختلفًا عن الموظفين. لديه مكانة أعلى، وسلطة أكبر، ومن ثم تكون الثقافة سلطوية أكثر. لدى الثقافات المتميزة بفارق القوة الصغير مساواة أكبر؛ حيث لا يرى الرؤساء أنفسهم مختلفين، وتكون لديهم سلطة رسمية أقل. في ثقافة فارق القوة الكبير، من المستبعد أن يختلف الموظفون بصراحة مع من يعلونهم مرتبة. مع ذلك، في ثقافة فارق القوة الأصغر، سيكون من الطبيعي مخالفة الرئيس. في إحدى الشركات متعددة الجنسيات التي عملنا بها، أخبرنا النائب الأوروبي للرئيس والمسئول عن دولة آسيوية أن أحد التحديات الرئيسية التي واجهها كانت دفع مرءوسيه لإخباره بالحقيقة. لقد علمته تجربته أن الموظفين لن يخبروا الرؤساء بالأنباء السيئة. فحينما كان يسأل كيف كانت تجري الأمور، كان يُقال له دائمًا: **"الأمور على ما يرام" أو "لا توجد مشكلة!"** كانت الثقافة تقتضي استحالة إخبار المدير المباشر المحلي، لكن نائب الرئيس كان يريد ويحتاج فعليًا من مرءوسيه إلى أن يخبروه بالأنباء السيئة، بالإضافة إلى الأنباء الجيدة.

الفردية مقابل الجماعية ترتبط بدرجة الاعتماد على الأشخاص الآخرين وكيفية تكامل الأفراد مع المجموعات. لدى الثقافات الجماعية درجة عالية من الاعتماد والتكامل، بينما لدى الثقافات الفردية درجة منخفضة منها. في الثقافة الفردية تكون الروابط بين الأفراد مفككة عمومًا، بينما في الثقافات الجماعية يندمج الأفراد في مجموعات قوية ومتماسكة "ومغلقة". على سبيل المثال، تعتبر الولايات المتحدة دولة ذات ثقافة فردية بينما الدول العربية والشرقية عمومًا ذات ثقافة جماعية. يمكن لهذا الأمر أن يؤثر على الطريقة التي تعمل بها المؤسسات مع التركيز أكثر على المساهم الفردي في الولايات المتحدة وعلى المجموعة أو الفريق في الثقافات الجماعية. قد يتضمن هذا أنه سيكون على المدرب أن يضع في اعتباره قوة المجموعات "المغلقة" التي ينتمي إليها المتدرب بصورة أكبر بكثير مما هي الحال في ثقافة فردية.

الذكورة مقابل الأنوثة تتعلق بأدوار النوع في داخل ثقافة معينة. ترتبط الثقافة الذكورية بالقيم الحازمة، بينما ترتبط الثقافة الأنثوية أكثر بقيم الرعاية. هل القيم في الثقافة التي تدرب فيها أكثر ذكورة أم أكثر أنوثة؟ إن كانت قيمًا ذكورية يمكن عندئذ أن يُرى أسلوب التدريب على أنه أسلوب ضعيف، لكن قد يُتقبل بسهولة أكبر في ثقافة أنثوية. من الجوانب الأخرى التي ينبغي أن تبحثها هي الطريقة التي قد تدرب بها الآخرين في كل من هذه الثقافات. قد تجد مثلًا أن الحصول على استجابة لسؤال عن العواطف أسهل بكثير في ثقافة أنثوية.

يرتبط **تجنب المجهول** بمدى تقبل ثقافة معينة للتعايش مع الغموض. لا يلقى الغموض تقبلًا كبيرًا في الثقافة التي تتسم بنزعة عالية لتجنبه، في حين أن الثقافة التي تتسم بدرجة أكبر من التعايش، مع وجود قدر من الغموض، تتقبله بسهولة أكبر. قد يكون وعي المتدرب بهذا الأمر مهمًّا. من المحتمل أن يكون نهج التدريب الذي يرتكز على طرح الأسئلة أكثر من تقديم الإجابات، أكثر صعوبة في تطبيقه في الثقافة ذات النزعة العالية لتجنب الغموض.

يتعلق **التوجيه طويل الأجل مقابل التوجيه قصير الأجل** كما يشير اسمه إلى المنظور الذي تنظر من خلاله ثقافة معينة إلى الزمن - هل ننظر إلى النتائج قصيرة الأجل والعاجلة، أم نتبنى المنظور طويل الأجل؟ تركز الثقافات طويلة الأجل على فضائل مثل الادخار، والمثابرة، والعائدات المستقبلية. تميل الثقافات قصيرة الأجل إلى التركيز على الماضي والحاضر وعلى فضائل مثل احترام التقاليد، وتطبيق القواعد الاجتماعية. قد تتمثل تداعيات تدريب شخص من بلد تتبنى التوجيه طويل الأجل، في استجابة المتدرب على نحو أفضل للأسئلة عن المستقبل. قد يتمثل الخطر في أنك لو كنت تنتمي إلى ثقافة تتبنى التوجيه قصير الأجل، فقد تفرط في التركيز على الموضوعات قصيرة الأجل عند التدريب.

يتعلق **التساهل مقابل التقييد** بالكيفية التي تنظر من خلالها ثقافة معينة إلى أمور مثل السعادة، والترفيه، ودرجة التحكم في حياتك، وحرية التعبير. تسجل الدول الموصوفة بأنها دول متساهلة، درجات أعلى فيما يتعلق بالسعادة، والتحكم في حياتك الخاصة، وحرية التعبير. أما الثقافات التي تتسم بدرجة عالية من التقييد، فإنها تركز أكثر على أهمية السيطرة على حياتك وعلى حريتك في التعبير. مجددًا، قد يكون أثر ذلك عجزك عن افتراض ما إذا كان المتدرب في ثقافة عالية التقييد سيتحدث إليك بحرية عن أية مشكلات لديه مع مديريه أو زملائه.

بوضوح، ستتأثر قدرتك على أن تدرب وتقود الآخرين، وكيفية قيامك بذلك جزئيًا، بالثقافة التي تدرب أو تقود في إطارها. هذا الأمر مهم بوجه خاص حينما تأتي كمدرب من ثقافة مختلفة إلى حد كبير عن الشخص أو الأشخاص الذين تدربهم. كمثال - إن كنت من ثقافة فارق قوة منخفض، ثم كمدرب تفترض أن الشخص الأدنى منزلة منك سيكون مرتاحًا في وجودك وسيكون مستعدًا للتحدث بصراحة عن أية مشكلات يواجهها. لكنه إن كان ينتمي إلى دولة فارق قوة مرتفع، فمن المرجح أن يكون نهجه منزعجًا وحذرًا جدًا حيال ما سيقوله.

على سبيل المثال، لقد رأينا هذا الأمر من قبل في العلاقات بين المديرين من فرنسا ونظرائهم من السويد. أخبرنا المديرون الفرنسيون العاملون مع سويديين عن إحباطهم من طريقة اتخاذ المديرين السويديين للقرارات. في السويد، من الطبيعي أن تأخذ وقتًا لاتخاذ القرار، وتشرك الجميع، وتناقش وتعارض الفكرة قبل أن تصل في النهاية إلى اتفاق. يستغرق هذا الأمر وقتًا بصورة واضحة، وهو الأمر الذي يحبط المديرين الفرنسيين. على الجانب الآخر، كان المديرون السويديون يعتقدون أن نظراءهم الفرنسيين مستبدون جدًّا، ومتعجلون جدًّا في اتخاذ القرارات، ولا يأخذون الوقت الكافي لإشراك الآخرين والاستماع إليهم.

كمدرب، عليك أن تكون واعيًا بما يكفي كي تفهم، ومرنًا بما يكفي كي تتكيف مع بيئتك الثقافية. الأمر المثير للاهتمام أن بحثنا الخاص بتوجهات جيل الألفية يبين أن أفراد هذا الجيل لديهم نهج مختلف حيال أسلوب القيادة بالتدريب، عن أسلافهم. حتى في الثقافات حيث يمكن لك توقع صعوبة تطبيق نهج تدريبي للقيادة، كشفت أبحاثنا عن توجهات جيل الألفية أن الأجيال الأصغر سنًّا غالبًا ما تكون منفتحة أكثر على تلقي التدريب.

عليك أن تكون واعيًا بما يكفي لتفهم، ومرنًا بما يكفي كي تتكيف مع بيئتك الثقافية

مثال آخر هذه المرة من الهند. على الرغم من أن الهند تسجل نتائج عالية في فارق القوة، فإن كثيرًا من الشركات التي تُدار على أفضل نحو ممكن في هذه الدولة تتبع أسلوب إدارة قائمًا على التدريب. في مقالة مُعَنْونة بـ"دروس قيادة من الهند" نشر بمجلة **هارفارد بيزنس ريفيو** (كابلي وآخرون،2010) قال القادة الهنود إن إحدى المسئوليات الرئيسية للواحد منهم أن يكون دليلًا، أو معلمًا، أو قدوة لموظفيه. لقد تحدثوا عن نهج جديد يمكِّن الموظفين بمساعدتهم من التوصل إلى حلولهم الخاصة.

أين موقع دولتك من أبعاد هوفستيد؟

إن كنت تعمل في بيئة تدريب متعددة الثقافات، فقد يكون من المفيد أن تستكشف أبعاد هوفستيد وترى إن كانت هناك اختلافات بين ثقافتك وتلك الخاصة بالمتدربين. يمكنك قراءة كتبه أو طلب الاستشارة على موقعه **www.hofstede.com**.

على سبيل المثال، ما يلي هو تحليل توضيحي لنتائج المملكة المتحدة في كل بُعد من هذه الأبعاد، مقارنة بالدول الأخرى ذات النتائج المختلفة جدًّا (هذه النتائج مأخوذة من الموقع الإلكتروني لجيرت هوفستيد).

مسافة السلطة

تسجل المملكة المتحدة نتيجة 35 فيما يتعلق بمسافة السلطة، مما يجعلها دولة ذات نتيجة منخفضة في هذا الصدد. قارن هذا مع فرنسا مثلًا والتي تسجل نتيجة 68، مما يجعلها إلى حد كبير من الدول ذات المسافات الكبيرة، ومن ثم مجتمع لا يتمتع بالمساواة بشكل عام. فالدرجات الهرمية الإدارية أكبر في فرنسا منها في المملكة المتحدة، ونهج العمل في مجال الأعمال طابعه أكثر رسمية بشكل عام من نهج العمل في المملكة المتحدة.

الفردية

تسجل المملكة المتحدة نتيجة 89 في بُعد الفردية، مما يجعلها ثقافة ذات طابع فردي طاغ، فيما تسجل الصين واليابان من ناحية أخرى 20 و 46 على الترتيب. الصين أكثر جماعية من اليابان، لكن نتيجة اليابان لا تزال أقل بكثير من المملكة المتحدة فيما يتصل ببعد الفردية.

الذكورة

تسجل المملكة المتحدة 66 على مقياس الذكورة، وهو رقم مرتفع يجعلها ثقافة تستهدف تحقيق النجاح وموجهة إلى حد ما. للمقارنة، لننظر إلى السويد التي تسجل الرقم 5 على

مقياس الذكورة، مما يجعلها ثقافة تكون فيها القيم الأنثوية (عمومًا) مثل رعاية الآخرين وجودة الحياة، مهمة.

تجنب الغموض

تسجل المملكة المتحدة نتيجة 35، وهي نتيجة منخفضة مما يجعل المملكة المتحدة بشكل عام متقبلة للغموض. للمقارنة، لننظر إلى ألمانيا التي تسجل نتيجة 65، وهي نتيجة مرتفعة مما يجعلها أقل تقبلًا للغموض من المملكة المتحدة.

التوجيه طويل الأجل

تسجل المملكة المتحدة 51، وهي نتيجة متوسطة. للمقارنة، تسجل اليابان 58، مما يجعلها دولة ذات منظور طويل الأجل.

التساهل

تسجل المملكة المتحدة نتيجة 69، وهي نتيجة مرتفعة وتبين أن المملكة المتحدة ثقافتها موجهة لتحقيق الإشباع والاستمتاع. أما اليابان فتسجل نتيجة 42، مما يجعلها ثقافة تثمن التقييد والسيطرة.

تذكر أنك عندما تدرب أفرادًا من ثقافات مختلفة قد تضطر لتعديل ومواءمة أسلوبك كي يناسب متدربك.

نصائح للنجاح

- اطرح أسئلة وأظهر فضولك.
- احترم الثقافات المختلفة. قد لا تكون طريقتك مشابهة لطريقتهم.

- استعد لقضاء بعض الوقت لمناقشة والاتفاق على فوائد التدريب والإجراءات التي ستتبناها.

- مواءمة أسلوبك أمر ضروري عند العمل في سياق ثقافي مختلف.

21. تدريب موظف متدني الأداء

يمثل تدريب وإدارة موظف متدني الأداء تحديًا لأي قائد أو مدرب، وتزداد صعوبته إذا لم يكن المتدرب واعيًا بضعف أدائه. هناك عناصر مهمة لوضعها في الاعتبار عند تدريب شخص لا يؤدي بقدرته الكاملة. في هذا الفصل القصير سنبرز هذه العناصر ونقدم بعض الأفكار التي ستساعدك على التعامل مع موقف التدريب حينما تكون هناك مشكلة تدني أداء.

الاعتبارات الرئيسية

حينما تدرب شخصًا لأدائه المتدني والذي وُصف بأنه "متدني الأداء" حريٌّ بك أن تفكر في الأسئلة التالية:

- هل حدث الأداء المتدني لمرة مواحدة؟
- هل تدني الأداء مستمر وجزء من مشكلة أكبر؟
- هل المتدرب واع بأن هناك مشكلة ويعمل بفاعلية على تسوية الأمر؟
- هل المتدرب غير واع؟
- هل المشكلة هي القدرة، أم التوجه، أم الحافز؟
- هل أنت المدير المباشر للمتدرب؟

سيكون لهذه الأسئلة تأثير على الطريقة التي تدير بها جلسة التدريب. من ناحية، إن كنت تدرب شخصًا تدهور أداؤه فجأة، وهو يعرف أن لديه مشكلة، حينئذ ستكون قادرًا على معالجة هذه المشكلة بصراحة وتشجعه على شرح الخلل القائم، ثم تعمل معه على تحسين

الأمور. من ناحية أخرى، إن كان أداء المتدرب متدنيًا على نحو متكرر ويبدو أنه غير واع تمامًا بوجود مشكلة لديه سيكون لديك تحد أكبر. عادة، في هذا الموقف ستكون مديرًا تنفيذيا يجب عليه العمل أولًا مع الفرد المتدرب؛ لمساعدته على إدراك وتقبل وجود المشكلة وتحديد ماهيتها.

اعمل مع المتدرب لمساعدته على إدراك وجود مشكلة وتقبله لها

إرشادات لتدريب أصحاب الأداء المتدني

عند التدريب في موقف من هذا النوع، سيكون عليك أن تستفيد من كل مهاراتك وقدراتك كمدرب. مع ذلك، هناك العديد من الإرشادات المحددة التي يجب اتباعها:

▌ **خطط جلستك بعناية**. من الضروري في هذا الموقف أكثر من أي موقف آخر أن تكون لديك خطة عمل. تأكد من تفكيرك بتأنٍّ في الكيفية التي ستبدأ بها المحادثة. دوِّن ملاحظات بشأن تفاصيل مشكلة الأداء المتدني مع وضع أمثلة، ودلالتها بالنسبة للمتدرب، والفريق، والشركة. سيسهِّل امتلاكك لكل الحقائق في متناولك من الوصول إلى مقصدك، والالتزام به، وتخطيط مسار لنتيجة إيجابية.

▌ **تأكد من امتلاكك حيزًا خاصًا للاجتماع وتخصيص وقت كاف**. يتطلب التعامل مع الأداء المتدني انتباهك الكامل، لذا من الضروري ضمان امتلاكك حيزًا خاصًا خاليًا من المشتتات. هناك دومًا احتمالية لحدوث أمور غير متوقعة عند الحديث عن الأمور الإشكالية - لا يمكنك أبدًا توقع سبب الأداء المتدني؛ لذا يمكن لهذا النوع من النقاش أن يكون عاطفيًا إلى حد كبير. ستساعدك الخصوصية والاستعداد الملائمان على التعامل مع هذا الأمر.

▌ **كن محددًا بشأن السلوك الذي لاحظته، وتداعيات هذا السلوك وقدم أمثلة**. من المهم جدًا أن تركز على السلوك الذي يمكن للمتدرب تغييره، والسلوك الذي اختبرته بالفعل. لذا أخبره ما الذي قام به وكيف يؤثر هذا عليك وعلى الآخرين. لا تعمد إلى استخدام عبارات

للتخفيف من الأمر، مثل: "... **وأنت في المعتاد عضو جيد بالفريق**". كن واضحًا بشأن ما تود قوله، قله، ثم امنح المتدرب فرصة ليستجيب. لذا، على سبيل المثال، لنقل إنك تتعامل مع شخص يعد صاحب أداء جيد في العموم لكنك لاحظت في الأسابيع الأخيرة تغيرًا في سلوكه. قد تقول تعقيبًا على شاكلة: "**طوال الأسابيع القليلة السابقة لاحظت أنك غير ملتزم باتباع الجدول الزمني المحدد وأن بعض المشروعات التي تعمل عليها متخلفة عن مواعيدها. لقد أثار هذا الأمر قلقي؛ لأن هذه المشروعات كلها أجزاء مهمة من عملية أطول، وعلينا أن نتمها في الموعد المحدد. هل يمكننا من فضلك الحديث عن هذا الأمر واستكشاف طرق علاج الموقف**؟". لقد كنت واضحًا في حديثك عن المشكلة ومنحت المتدرب فرصة لبيان رأيه.

▌ **لا تضع افتراضات**. يمكن للأداء المتدني أن يحدث لأسباب عديدة - التغيرات في التوجه، نقص المهارة، شيء يحدث في الحياة الشخصية للمتدرب... إلخ. من المهم عند التدريب أن تمنح المتدرب فرصة لشرح ما يحدث بكلماته هو. قد تفاجأ وتعلم أمرًا عن المتدرب لم تكن تتوقعه. تذكر، دورك هو أن تبدأ بالافتراض الإيجابي وتعمل بطريقة متعاطفة؛ لمساعدة المتدرب على تحسين أدائه. وإطلاع المتدرب على هذه الأمور في بدء المحادثة يمكن أن يجعل الأمور أسهل.

▌ **استخدم نبرة عملية ومحايدة**. فكر في كيفية إدارتك للمحادثة. غالبًا ما ستسهم الكيفية التي تفتتح بها الحديث عن الأمر المطلوب، في تقدم المحادثة. لذا سيطر على مشاعرك، ولا تضخِّمْ المشكلة، وكن مهنيًّا وعمليًّا.

▌ **أشرك المتدرب في إيجاد الحل**. من المهم جدًّا أن تشرك المتدرب في بحث المشكلة بصورة شاملة وإيجاد حل. متى حددت ماهية المشكلة، سيكون عليك أن تطرح بسرعة سؤالًا على المتدرب وتشجعه على أن يشارك رأيه في الموقف. استخدم تقنية التمرير (انظر الفصل 6 عن الاستجواب) لطرح سؤال مفتوح، ثم أتبعه باستقصاء، ثم آخر، ثم

سؤال آخر؛ حتى تطمئن إلى أنك تناولت المشكلة بتفصيل كاف. كلما زاد اشتراك المتدرب في وضع أفكار للتحسن، زاد التزامه بتطبيق الخطة.

- **اتفق على مسار عمل بأهداف نهائية، ومرحلية، وخطوات مراجعة**. سيكون الهدف الأساسي من تدريب المتدرب متدني الأداء هو الوصول معه إلى اتفاق على خطة عمل للتحسن. ينبغي أن تحدد هذه الخطة بوضوح تام مع وجود خطط للمراجعة وتقديم التغذية الراجعة باستمرار. في هذه المرحلة سيكون دفع المتدرب لتلخيص خطة العمل مع ذكر تفاصيل كيفية تطبيقه للتغييرات أمرًا مفيدًا تمامًا. من الملائم لك أيضًا كمدرب أن تتفق على أية موارد أو مساعدة للمتدرب.

- **كن واضحًا بشأن عواقب عدم التدريب.** من المنصف أن تكون واضحًا بشأن حدوث أية عواقب إن لم يتغير السلوك. ينبغي إطلاع المتدرب على هذه العواقب.

- **اطلب من المتدرب أن يلخص كتابةً ما يخطط لعمله وأن يمنحك نسخة**. لقد اكتشفنا أن طلبنا من متدربينا تلخيص ما اتفقنا عليه ممارسة جيدة. أولًا، تتيح هذه الممارسة لك أن تتأكد من أن لديكما فهمًا متماثلًا للموقف، وثانيًا، متى ألزم المتدربون أنفسهم كتابةً فإن ذلك يعني عادة أنهم سيكونون أكثر التزامًا بالعمل .

اعمل بطريقة متعاطفة لتساعد المتدرب على تحسين أدائه

تدريب الموظف متدني الأداء أمر ليس سهلًا أبدًا، لكن يمكن لمساعدتك شخصًا على تطوير وتحسين أدائه، والعودة إلى المسار الصحيح، أن يكون أمرًا مفيدًا بصورة مذهلة.

نصائح للنجاح

- عالج مشكلة الأداء بأسرع وقت ممكن قبل أن تغدو مستعصية على الإدارة.

- ابدأ بالاستفسار صراحة عن الموقف بدلًا من إصدار الأحكام وإلقاء اللوم.

- كن هادئًا وعمليًا، وسيطر على انفعالاتك.
- تذكَّرْ، أن الأداء هو المتدني وليس المتدرب.

22. تدريب الموظف صاحب الأداء المتفوق

يمكن للمتدربين أصحاب الأداء المتفوق وأصحاب الإنجازات المتميزة عمومًا، الهيمنة على أية علاقة تدريب. غالبًا ما يكون هؤلاء أفرادًا حققوا نجاحًا لافتًا في حياتهم المهنية، أو وظائفهم، سواء كانت في مجال الأعمال، أو الفن، أو الرياضة. الفشل وتواضع المستوى ليسا بالمشاعر المألوفة بالنسبة لهم، بل إن الأشخاص الناجحين عادة ما يخشون جدًّا من الفشل ويجدون صعوبة في التعامل معه. يمكن أن يصعب هذا من التعامل معهم في علاقة تدريب؛ لأن لديهم إيمانًا قويًّا بذواتهم، وتوقعات عالية. سيكون على أي مدرب يعمل مع متدرب ذي أداء متفوق، أيًّا يكن مجال عمله، أن يكون موثوقا، وواثقًا في قدرته على أن يبني علاقة تدريب مفيدة، وواثقة، ومحترمة مع متدربه.

الأشخاص الناجحون عادة ما يخشون جدًّا من الفشل ويجدون صعوبة في التعامل معه

في هذا الفصل سنحدد بعض الأسباب التي تجعل العمل مع المتدربين ذوي الأداء المتفوق، صعبًا، وسنقترح أفكارًا لبناء علاقات تدريب متميزة مع النمط المعتاد من هؤلاء المتدربين.

السمات السلوكية

غالبًا ما يُظهر أصحاب الأداء المتفوق بعضًا من أو كل السمات التالية، والتي تجعل العمل معهم أمرًا صعبًا. كثيرًا ما يكون هؤلاء الأفراد المتدربون:

- **واثقين بأنفسهم جدًا**. يتضح هذا في اتزانهم وهدوئهم في مواقف التعاملات الشخصية. إن ثقتهم في مجال خبرتهم تتبدى في معرفتهم، ومهاراتهم، وقدراتهم في مجموعة متنوعة من سياقات الأعمال المختلفة.

- **طموحين**. لديهم رغبة قوية في النجاح، وعادة ما يكونون محفزين جدًّا في كل ما يتولونه من مهام، إلى درجة أنهم يركزون على المهمة محل التنفيذ دون غيرها.

- **تنافسيين**. يمكنهم إظهار روح تنافسية، ليس بالضرورة مع الأشخاص الآخرين، وإنما غالبًا من ناحية أنهم يودون تجاوز الاحتمالات المتوقعة أو تحسين أداء سابق. قد يكونون أيضًا حريصين على تعلم مهارات ومناهج جديدة للمشاركة في تحقيق نجاح أكبر.

- **متحَدِّين**. غالبًا ما يفكرون بسرعة شديدة ويتكيفون مع الموقف الجديد بأريحية ويميلون إلى تلبية التوقعات العالية التي حددوها لأنفسهم. فهم يتعاملون مع حياتهم المهنية وعملهم اليومي بطريقة مختلفة عن زملائهم؛ ذلك أنهم حريصون دائمًا على اقتناص فرص لتحسين أنفسهم.

- **موجهين لتحقيق الأهداف**. يودون امتلاك أهداف مرنة وذات طابع تطوري كي يحظوا دومًا بشعور النمو، والتطور، والإنجاز المستمر.

يمكن كذلك لأصحاب الأداء المتفوق والإنجازات المتميزة أن يُظهروا الجانب الأسوأ من شخصياتهم، إذا بالغوا في أداء بعض من السمات المذكورة سابقًا إلى درجة أنهم قد يظهرون كأشخاص أنانيين، ومتعجرفين، وصداميين، وعدوانيين وربما منعزلين أيضًا. يمكن لأصحاب الأداء المتفوق مواجهة خطر آخر يتمثل في إمكانية الخروج عن المسار الصحيح. تُظهر الأبحاث أن هناك العديد من الجوانب التي يمكن أن تنطبق بصفة خاصة على أصحاب الأداء المتفوق.

خطر آخر يمكن لأصحاب الأداء المتفوق مواجهته وهو احتمالية الخروج عن مسارهم الصحيح

أحد هذه الجوانب أن يكون المرء **مفرطًا** في الطموح. الطموح نفسه أمر إيجابي، لكن هناك خطرًا يتمثل في أن بعض أصحاب الأداء المتفوق تكون لديهم طموحات متطرفة. هؤلاء

هم المؤدون الذين يؤدون جيدًا لكنهم ليسوا بالبراعة التي يتصورونها! من عوامل التعطيل الأشخاص المنفرون خلال رحلة الصعود والتفكير أكثر في الترقية من الوظيفة نفسها. قد تكون هناك نزعة لدى أصحاب الأداء المتفوق للتفكير فقط في ذواتهم وأهدافهم الشخصية ونسيان أنه لا يمكنهم تحقيقها وحدهم. إن تخطى الواحد منهم زملاءه في طريقه للترقي، سيكون هناك الكثير من الأشخاص للمساعدة على إفشاله حينما يأفل نجمه. يمكن للإفراط في الاعتماد على نقطة قوة رئيسية، مثل الموهبة، أو المهارة الطبيعية، أو الطاقة الخالصة - إضافة إلى الاعتماد على راعٍ أو موجِّه واحد فقط - أن يعرقل صاحب الأداء المتفوق. لذا حينما تدرب واحدًا من هؤلاء، من المفيد أن تضع مشكلات التعطل هذه في ذهنك؛ كي تكون على حذر من أية عراقيل محتملة. ثم ساعد متدربك على أن يميزها على هذا النحو وأن يعمل على طرق تمنعه من السقوط في فخ العرقلة.

أفكار يجب مراعاتها عند تدريب متدرب ذي أداء متفوق

ستساعدك العديد من المهارات، والتقنيات، والمناهج التي تناولناها بالفعل في هذا الكتاب عند تدريب أصحاب الأداء المتفوق، لكن الأفكار والنصائح التالية قد تكون ملائمة لضمان علاقة تدريب متميزة بالفعل. سيتوقع المتدربون متفوقو الأداء من مدربهم أن يكون ذا مهارة وخبرة عالية وأن يعمل معهم على تطوير أدائهم أكثر.

يعني هذا أن التركيز سيكون بصورة أكبر على جوانب محددة من علاقة التدريب. تتضمن هذه الجوانب:

- بناء العلاقة وإقامة الصلة بين المدرب والمتدرب. سيتوقع المتدرب بصورة شبه مؤكدة أن يُظهر المدرب القدرة في الجوانب التي يتمنى له التركيز عليها. فعلى سبيل المثال، إن كان المتدرب يتمنى التحدث عن كيفية التعامل مع زملائه بمجلس الإدارة، سيتوقع عادة أن يكون لدى المدرب نفسه خبرة عمل على مستوى مجلس الإدارة إما كمدرب لأعضاء مجالس إدارات آخرين أو كعضو مجلس إدارة. ينبغي أن تكون هناك صلة جيدة بين

المدرب والمتدرب المتفوق على المستوى الشخصي. سيكون بناء الثقة والاحترام المتبادلين أمرًا حاسمًا.

■ التعاقد؛ للاتفاق على موضع التركيز والإجراءات التي ستتبنيانها عند العمل معًا. ستشمل سمات مناقشة التدريب مع صاحب أداء متفوق:

–تحدي متدربك كي تستكشف، وتحسن، وتطور من أدائه وأفكاره باستمرار. ركز على تطويره.

–مساعدته على رؤية النتائج الفعلية من جلسات التدريب. اعمل معه لاستكشاف ما الذي يغير وتحسن، وكيف سيواصل دمج هذه الأمور في عمله اليومي.

–أن يكون مستعدًا لتقديم التغذية الراجعة الإيجابية والسلبية عن تصورك للكيفية التي يؤدي بها. ينبغي أن يصاحب أية تغذية راجعة سلبية أفكار تُستكشف بغرض التحسن. ينبغي أن تقر التغذية الراجعة الإيجابية بقدرته، ومهارته، وإنجازاته.

– أن تكون راغبًا في متابعة تقدمه فيما يتعلق بجدول أعمال أية جلسة تدريبية. اشحذ حواسك لالتقاط أية إشارات أو مفاتيح تشير إلى استعداد المتدرب للانتقال إلى أمر مختلف. إنه يميل إلى الرغبة في خوض نقاش سريع الوتيرة، وقد لا يشعر بالحاجة إلى الاستغراق في مناقشة موضوعات متى اعتقد أنه "استوعبها".

– أن تكون شجاعًا. قد يكون بعض أصحاب الإنجازات المتميزة قد حققوا الكثير بالفعل، لكنهم قد لا يكونون بمستوى البراعة الذي يتوقعونه! في محادثاتنا مع كبار المتدربين في عالم الرياضة عرفنا أن الكثيرين من المتفوقين الناجحين، لديهم رؤية متضخمة لقدراتهم. ينطبق هذا الأمر أيضًا في عالم الأعمال. غالبًا ما يركز أصحاب الأداء المتفوق جهودهم على معايير ضيقة محدودة جدًّا؛ فهم يركزون فقط على النتائج وينسون العناية بعلاقاتهم مع زملائهم بالعمل ودعم موظفيهم. يمكن أن يؤدي هذا في النهاية إلى أن يُنظر إليهم

كأشخاص عدوانيين، وربما يراهم البعض متنمرين. يمكن أن يعني هذا أنه ينبغي على شخص آخر التدخل وضبط الأمور. لذا من الضروري لأي مدرب أن يكون شجاعًا، وأن يكون مستعدًّا وراغبًا في معارضة رأي المتدرب عن نفسه.

–ربط جلسة التدريب باحتياجات المتدرب. يجب أن يشعر بأنه متحكم. في مرحلة مبكرة من العلاقة، عليك أن تستكشف أحلامه وطموحاته وكيف يعتقد أن علاقة التدريب يمكن أن تساعده في هذا الأمر. ينبغي أن يكون التركيز على المستقبل.

–لا تتجنب المجالات الصعبة الشائكة. من المهم أن تساعد صاحب الإنجازات المتميزة على تحديد أية نقاط عمياء، أو نقاط قوة مستنزَفة أو قناعات مقيدة للذات - هذه هي المجالات التي يمكن أن تعرقله مستقبلًا. يمكن لبعض من أصحاب الإنجازات المتميزة الاستقرار عند مستوى معين فيما يتعطل بعضها تمامًا. مهمتك كمدرب أن تساعد المتدرب على تجنب هذه الاحتمالات.

كن شجاعًا ومستعدا وراغبًا في تحدي رأي المتدرب عن نفسه

يمكن أن تكون عملية تدريب صاحب أداء متفوق وإنجازات كبيرة، عملية مُجزية بصورة مذهلة للمدرب؛ لأنها ستختبرك وتطور من قدراتك كما هي الحال مع المتدرب.

نصائح للنجاح

- اكتشف أحلام وطموحات المتدرب.

- اطلب منه التحدث عن نقاط قوته، ثم سله عن الجانب السلبي لنقاط القوة هذه، وكيف يمكن أن يتعارض الجانب السلبي مع الإيجابي.

- كن مستعدًّا لتحدي متدربك وأن تسأله إن كان بمقدوره تقديم أداء أفضل.

- عند استجواب صاحب الأداء المتفوق، لا تسله فقط عن أدائه بل سله كيف يؤثر هذا الأداء على الآخرين.

23. التدريب بغرض التطوير المهني

يعد تدريب الأفراد لمساعدتهم على التطور مهنيًا أحد أكثر الأسباب شيوعًا لقيام القائد أو المدير بتدريب الموظفين في مؤسسته. إن مساعدة زميل عمل على التطور أكثر، وتحقيق طموحاته وتطلعاته هو بالتأكيد أحد أكثر الجوانب المُجزية لأية علاقة تدريب. كثير مما تناولناه في الفصول السابقة سيكون مفيدًا عند التدريب بغرض التطوير المهني؛ ومع ذلك فالأفكار التالية ستضيف قيمة، وتساعدك على أن تركز على مشكلات الحياة المهنية.

ما التدريب المهني؟

سيكون دورك أن تساعد وتدعم متدربك كي يفكر في مسيرته المهنية حتى الوقت الحاضر، وأن تساعده في عملية التخطيط لتطوره المهني المستقبلي. كما هي الحال مع أية علاقة تدريب، يتضمن التدريب بغرض التطوير المهني التزامًا من كلا الطرفين. من المفيد كذلك إدراك أن التدريب لأجل التطوير المهني لا يعني دائمًا الترقية، لكن يمكن أن يعني توسعة نطاق وزيادة عمق مهارات وقدرات متدربك؛ كي يستعد على نحو أفضل لأية فرص وظيفية محتملة وقتما تتاح له.

سيكون دورك هو مساعدة ودعم متدربك ليفكر في مسيرته المهنية حتى الوقت الحاضر

يعد اتخاذ قرارات مهنية من بين بعض أهم القرارات التي سيتخذها الموظف على الإطلاق، لذا سيكون دورك كمدرب في هذا السياق أن تساعد المتدرب على:

- أن يواصل البقاء متحديًا، ومحفزًا، ومتطورًا في مسيرته المهنية.

- أن يتأمل ما حققه حتى الآن.

- أن يفهم الكيفية التي وصل بها إلى موقعه الوظيفي الحالي.

- أن يستكشف التطلعات، والطموحات، والأحلام المهنية المستقبلية.

- تقديم المساعدة بإطلاعه على الأدوات والتقنيات المتنوعة التي يمكنها مساعدته على تحقيق أهدافه.

- وضع خطة عمل مهنية قابلة للتطبيق بأهداف ومراحل واضحة.

- البقاء على المسار الصحيح لتحقيق أهدافه بمعارضتها، ودعمها، ومراجعتها بصورة منتظمة.

جوانب ينبغي تناولها خلال جلسة التدريب بغرض التطوير المهني

ستدخلك علاقة التدريب الهادف إلى التطوير المهني على الأرجح في عملية أطول مدى من بعض السيناريوهات التي ناقشناها. بالطبع هذا أمر متروك للمشاركين فيها، لكننا نعتقد أنه للحصول على أفضل نتيجة من هذا النوع من العلاقات، ينبغي أن تكون مستعدًّا لعلاقة قد تدوم لأشهر عديدة، بل حتى سنوات.

كن مستعدًّا لعلاقة قد تدوم لأشهر عديدة، بل حتى سنوات

خلال جلسات تدريبك ينبغي أن تتناول بعض أو كل الأمور التالية:

- مراجعة مسيرته المهنية حتى الوقت الحاضر لمساعدته على تحديد ما حققه، وكيف حققه، ولماذا اتخذ القرارات المهنية التي اتخذها. ساعده على فهم نقاط قوته، واحتياجات تطوره، ومحفزاته، ونقاطه العمياء، وأية أنماط يمكن تحديدها والتي ساعدت في تقدمه أو تلك التي عرقلته. قد تكون بعض من التدريبات في فصل أدوات التدريب مفيدة هنا، على سبيل المثال نافذة جوهاري، وتحليل سوات، - أو الجدول الزمني (انظر الفصل 16). خلال هذه المرحلة قد تحب أيضًا استخدام أداة قياس نفسي لمساعدة متدربك على استكشاف نقاط قوته، ونقاط ضعفه، واحتياجات تطوره، وتفضيلاته. هناك أيضًا العديد من الأدوات

في السوق، بعض منها يسهل الوصول إليه باستخدام الإنترنت - مع ذلك فكثير منها يتطلب تدريبًا متخصصًا لإدارتها واستخلاص المعلومات منها، لذا قد تحتاج لمساعدة في هذا الشأن من قسم الموارد البشرية على الأرجح. أدوات القياس النفسي التي غالبًا ما تكون مفيدة في هذا السياق هي:

–مؤشر مايرز بريجز للنوع.

–اختبار توزيع نقاط القوة.

–استبيان بيلبن لنوع الفريق.

–اختبار المرتكزات المهنية.

–بروفايلر أو استقصاء قدرات شامل آخر .

–استبيان الشخصية المهنية.

–استبيانات أبعاد المهارة .

–استبيان أنظمة إدارة الفريق.

–استبيان هوجان للشخصية.

يمكن لهذه الاستبيانات أن تمدَّك بثروة من المعلومات وستضيف إلى جودة مناقشة أي تطور مهني. يمكن أن تساعد المتدرب على زيادة وعيه الذاتي واستكشاف جوانب من مسيرته المهنية ومهاراته بعمق أكبر.

> اقض وقتًا في مساعدة متدربك على التفكير في جوانب وظيفته التي تحمسه وتحقق له أعلى مستويات الرضا. يمكن لاستخدام تدريب "اللحظة الأروع" أن يكون مفيدًا هنا.

يمكن أيضًا للتفكير في الأمور التي يكرهها المتدرب بشأن وظيفته الحالية أن يكون مفيدًا. يمكن لفهم ما الذي يدمج أو ينفر متدربك حاليًّا، أن يكون تدريبًا مفيدًا من حيث إنه سيساعد المتدرب عند اتخاذ القرارات بشأن أدواره المستقبلية أو مساراته المهنية.

- استكشف معه طموحاته المهنية. ما الذي يأمل في تحقيقه مهنيًّا؟ أحيانًا يكون العمل وفق قياسات زمنية مفيدًا عند مناقشة هذا الأمر، على سبيل المثال: "ما طموحاتك للعام المقبل أو الأعوام الخمسة المقبلة؟" أو أيًّا يكن ما يبدو مناسبا لموقف المتدرب الحالي. خلال هذا الاستكشاف، لا ينبغي إصدار أية أحكام - اسمح للمتدرب بمشاركة أحلامه وطموحاته المهنية المثالية معك.

- ساعد متدربك على تحديد أهداف مهنية. الهدف هنا أن تتأكد من أنها واقعية وقابلة للتحقق. متى حدد أهدافه وجدولًا زمنيًّا لتحقيقها، ادفعه إلى التفكير في كيفية تحقيقه لها. ما التطور الذي سيكون ضروريًّا؟ ما الفرص المتاحة لتحسين وتنمية مهاراته وقدراته الضرورية لتحقيق أهدافه؟

- اعمل مع متدربك لمراجعة أي تقدم بانتظام، باتجاه تحقيق أهدافه. خلال هذه المرحلة من المهم إدراك أن الخطط والأهداف تتغير لذا ينبغي أن تكون مستعدًّا لمساعدة متدربك على تعديل ومواءمة خطته للتكيف مع ظروفه.

بعض أسئلة التدريب المهني المفيدة

- ما أهدافك وطموحاتك المهنية؟

- أين ترى نفسك خلال عام؟ خمسة أعوام؟ عشرة أعوام من الآن؟

- ما الذي يحمسك ويحفزك في العمل؟

- ما الأمر الذي تشعر بالشغف ناحيته؟

- ما الإنجازات التي أنت فخور بها حتى الآن؟
- بالنظر للمستقبل، ما الذي سيجعل هذا العام ناجحًا بالنسبة لك؟
- برأيك ما نقاط قوتك الرئيسية؟ نقاط ضعفك؟ جوانب التطور؟
- ما العقبات التي تعتقد أن عليك تجاوزها لتحقيق أحلامك؟
- ما الذي تعلمته في الماضي وسيسهم في نجاحك المهني؟
- كيف ستحدد كونك ناجحًا عندما تحقق ذلك؟
- لو لم يكن المال مشكلة بالنسبة لك، ما الذي ستفعله بحياتك؟ ما الذي يخبرك به هذا الأمر عن نفسك وحياتك المهنية؟
- ما الذي يعجبك في وظيفتك الحالية؟ وما الذي لا يعجبك فيها؟
- ما الذي سيعطلك أو يخرجك عن مسارك الصحيح؟

نصائح للنجاح

- خصص وقتًا لخوض هذه المحادثات - لأنها ليست مرتبطة بمشكلات أو قائمة على مشكلات، وغالبًا ما تُنسى. التطور هو جوهر التدريب، ومساعدة الآخرين على النمو هو دورك الأساسي كمدرب.
- عدِّل الأسئلة المقترحة كي تلائم موقف متدربك.
- عليك أن تقر بنجاحه وعمله المتميز حتى اللحظة وتثمنه، وكن مستعدًا لاستكشافه وتحفيزه لتحقيق ما كان يقدر على القيام به بخلاف ما تحقق.

24. التدريب الهاتفي والإلكتروني

في عالمنا متسارع العولمة، يعمل الكثيرون في سياقات دولية. يمكن أن يضيف هذا تحديًا إضافيًا لأي مدرب. مع ذلك، فإن هذا يوفر فرصة عظيمة للمدرب كي ينمي مهاراته في مجال جديد وهو التدريب بواسطة الهاتف، أو تقنية عقد المؤتمرات الصوتية أو عبر الدوائر التليفزيونية المعلقة. كثير من المهارات التي تُستخدم خلال التدريب المباشر قابلة للتطبيق عند استخدام التدريب الهاتفي أو الإلكتروني، لكن هناك بعض المهارات التي ستتطلب تركيزًا وكفاءة أكبر.

مزايا ومساوئ التدريب عبر الهاتف والتدريب الإلكتروني

هناك مزايا محددة يفترض أن تكتسبها من التدريب الهاتفي أو الإلكتروني، وتتضمن هذه المزايا:

- هناك فرصة أكبر لمواءمة التدريب حول عمل المتدرب أو جدول رحلاته، ما يعني أن "الاجتماعات" غالبًا ما تكون أكثر تركيزًا لكن أكثر أريحية.

- هناك خيارات أكثر لكل من المدرب والمتدرب، مثل مكان انعقاد جلسة التدريب - غالبًا في بيوتهم حيث تتوافر أسباب الراحة، وهو ما نعتقد أنه يضيف إلى جودة الجلسة.

- غالبًا ما يتسم التدريب الهاتفي والإلكتروني بقصر مدة اجتماعاته، حيث يصعب التركيز بفاعلية لمدد طويلة عند استخدام الهاتف. قد يعني ذلك أيضًا أن المتدرب يركز بوضوح أكبر على الموضوع وعملية التدريب، لأن هناك مشتتات أقل.

- لأن مهارات الاستماع مهمة ضرورية لنجاح المدرب عند ممارسة التدريب الهاتفي أو الإلكتروني، قد يميل المدرب مع التركيز المتزايد في هذا الجانب، إلى الاعتماد أكثر على

مهارات الاستماع مما قد يفعل في التدريب وجهًا لوجه. قد يزودك هذا أيضًا بفرصة تطور عظيمة لصقل مهارات استماعك. مع الممارسة تصبح أكثر انسجامًا مع الاختلافات والتباينات في نبرة صوت المدرب. حينما تدرب وجهًا لوجه غالبًا ما يكون التركيز على الإشارات البصرية لا السمعية.

يركز المدرب بوضوح على الموضوع وعملية التدريب لأن هناك مشتتات أقل

العيب الرئيسي للتدريب الهاتفي والإلكتروني هو غياب الإشارات البصرية التي يمكن أن يلتقطها ويستفيد منها المدرب والمتدرب معًا. ما يعني أنه على المدرب الاعتماد بقدر كبير على مهارات استماعه واستجوابه؛ كي يضمن إلمامه الكامل بكل البيانات والتفاصيل الدقيقة للتواصل. قد يجد بعض الناس أيضًا أن التدريب الهاتفي أو الإلكتروني لا يناسبهم؛ لأنهم يفضلون حميمية المواجهة، لذا احرص على التأكد من كون متدربيك سعداء باتخاذ هذا المسار التدريبي.

أفكار يجب مراعاتها

كقائد أو مدير يدرب عبر الهاتف أو أية وسيلة إلكترونية أخرى، من المرجح جدًّا أنك ستكون قد قابلت المتدرب من قبل. بالنسبة لمعظمكم قد يكون الشخص الذي تدربه مرءوسًا مباشرًا لك، أو زميل عمل انتقل إلى شركة أخرى، أو شخصًا يعمل خارج مقر عمله الرئيسي بصفة منتظمة. هذا أمر مختلف عما يفعله الكثير من المهنيين التنفيذيين الذين يمكن أن يجدوا أن الكثير من مهامهم التدريبية تستخدم على نحو متزايد الهاتف أو الوسائل الإلكترونية، وأنهم لا يتمتعون بفائدة الاجتماع وجهًا لوجه على الإطلاق.

لضمان النجاح، فإن النصائح التالية جديرة بوضعها في الاعتبار:

▌ تنظيم وتحديد جدول الأعمال مهم جدًّا في حال التدريب الهاتفي أو الإلكتروني. يجب أن يتفق المدرب والمتدرب على خطة الجلسة/ الجلسات. هذا الأمر مهم كي يتمكن كلا

الطرفين من التركيز على هدف الجلسة والمضي قدمًا باتجاه الاتفاق على الإجراءات والنتائج.

▌ يمكن لتلخيص الجلسة السابقة أن يكون مفيدًا لتذكير المدرب والمتدرب بما تحقق حتى الآن.

▌ التخطيط لهذه الجلسات أمر ضروري - بواسطة كل من المدرب والمتدرب. نعتقد أنه من المفيد للمدرب الاتصال بالمتدرب قبل عدة أيام من الجلسة المحددة لتذكيره بالتوقيت ولتطلب منه التفكير فيما يحب أن يتناوله من موضوعات، وأن يَدَعك تعرف قبيل الجلسة كي يمكنك أن تخطط للأمر مسبقًا.

▌ متى عرفت ما يتمنى المتدرب التركيز عليه، يمكنك البدء في ترتيب الجلسة وتخطيط عملية استفسارك.

▌ تأكد من ألا تُقاطع - أغلق هاتفك وأية وسيلة تقنية قد تقاطعك. هناك بعض المدربين الذين نعرفهم - والذين يدربون من منازلهم - يضعون حتى ملاحظة على نافذتهم الأمامية تقول إنهم لا يرغبون في أن يُقاطعوا.

▌ تأكد من أن مفكرتك في متناولك، ومن الجيد أيضًا أن يكون بجوارك كوب من الماء.

▌ خلال عملية التدريب، يجب أن تتحرى باستمرار بقاء المتدرب على المسار الصحيح، وكذلك تختبر فهمك بإعادة صياغة ما تعتقد أنه يقوله.

▌ بسبب غياب الإشارات البصرية، من المهم ألا تختبر فهمك للبيانات الحقيقية العقلانية التي تُنقل فحسب، وإنما أيضًا أن تسأل متدربك عن شعوره بشأن الموضوعات قيد المناقشة.

- في نهاية الجلسة، من المهم أكثر من أي وقت سابق أن تطلب من المتدرب تلخيص ما تم الاتفاق عليه، وكيف سيطبق الأفكار بصورة عملية.

- اتفق على موعد الاجتماع التالي.

- نعتقد أيضًا أن إرسال بريد إلكتروني فوري إلى متدربك كتلخيص لما تم تناوله، مع ملاحظات موجزة، وأية أعمال اتفقتما عليها وموعد الاجتماع - أمر مفيد في مجمله.

تأكد من أن تتحرى باستمرار التزام متدربك بالمسار الصحيح

أصبح التدريب الهاتفي والإلكتروني وسيلة شائعة جدًّا لعقد علاقات التدريب والحفاظ عليها، لذا قد يجد الكثيرون منكم أن هذا النهج من النوع الذي تسعى بنشاط لإيجاده وسط مجموعة مهاراتك وقدراتك، أو حتى تود أن تضيفه إلى قاعدة مهاراتك.

نصائح للنجاح

- احرص على أن تتواجد في مكان هادئ لا توجد به احتمالية لمقاطعتك.

- حاول أن تهيئ مكانًا للتدريب لا تستخدم فيه يديك كثيرًا. سيسهل هذا الأمر من تدوين الملاحظات.

- استعن بمعدات عالية الجودة إن كنت ستمارس هذا النوع من التدريب كثيرًا.

- التزم بالإعداد والتخطيط قبل بدء الجلسات. سيساعدك هذا الأمر على العودة إلى المسار الصحيح المخطط له إن انحرفت عنه خلال المحادثة.

25. تدريب الفريق

إن كان لتدريب الأفراد صعوباته وتعقيداته، فإن هذه الصعوبات والتعقيدات تتضاعف عند تدريب الفرق.

مايلز داوني (2003)

تنفذ الفرق معظم العمل في المؤسسات. جميعنا أعضاء في فرق عديدة ومختلفة في وقت ما، وهذا موقف متقلب مع تطور الفرق المستمر. للفرق آليات عمل مختلفة عن الأفراد، ومن ثم يجب أن نكون قادرين على تدريب الفريق ككيان واحد، دون أن ننسى التعامل مع احتياجات الأعضاء بذلك الفريق.

تدريب الفرق في المجال الرياضي والفرق في المؤسسات

قد يكون النوع الأكثر شيوعًا لأداء الفرق متمثلًا في المجال الرياضي حيث تحظى الفرق بأهمية كبيرة، وحتى حينما تكون الرياضة فردية مثل التنس، فلا يزال هناك فريق يدعم اللاعب الفرد. هل هناك أية مبادئ قابلة لأن تُنقل من أداء الفريق في المجال الرياضي إلى أداء الفرق في المؤسسات؟ نعتقد ذلك. لقد عملت كلية أشريدج لإدارة الأعمال مع العديد من الفرق الرياضية والمدربين على مدار سنوات، وسنتشارك أفكارنا في هذا الشأن معك، كما سنطلعك على أفكار المدربين، والمديرين، والمتخصصين الرياضيين الذين ناقشنا معهم هذه الموضوعات.

تدريب الفريق

يقول "كريس أكابوسي" العدَّاء الشهير في بطولات تخطي الحواجز وبطل العالم، وأوروبا، ودول الكومونولث، إن الفرق بين تدريب الفرد وتدريب الفريق أن مدرب الفريق يمكن أن

يفعل ما يفعله في حالة التدريب الفردي، لكنه سيحتاج أيضًا لأن ينظر إلى إستراتيجية الفريق، وعملياته، وأنظمته، وأساليبه.

لأنه قد لا يتوافر وقت كاف للتدريب الشخصي في إطار الفريق، ينبغي أن يتعلق التدريب بالإجراءات أكثر من تركيزه على مشاعر وعواطف الفرد. قد يكون هناك افتراض في الفريق بأن كل فرد في الفريق لديه بالفعل مدرب شخصي. سينظر المدرب إلى دور الفرد فيما يتصل بهدف الفريق، وإستراتيجيته، وأهدافه، لذا فإنك في إطار الفريق تحتاج لأن تكون منسجمًا مع باقي أعضائه وتسير في الاتجاه نفسه معهم.

كما يقول كريس: "يتعلق الأمر بي بدرجة أقل وبنا جميعًا بدرجة أكبر". بالنسبة لـ"كيفن بورنج" المسئول الأول عن تطوير مدربي النخبة بالاتحاد الإنجليزي لكرة الرجبي، ينبغي أن يكون هناك اتساق بين التوجه العام والأهداف النهائية إن أريد للفريق أن ينجح.

عليك أن تكون منسجمًا مع باقي أعضاء الفريق وتمضي في الاتجاه نفسه معهم

المعارف القابلة للنقل

إذن فالسؤال الرئيسي هو: ما المبادئ القابلة للنقل من تدريب الفرق في الرياضة إلى تدريب الفرق في الشركات والمؤسسات؟ طبقًا للبحث الذي أجراه الدكتور "مارك لوثر" من الكلية الرياضية بجامعة كارديف متروبوليتان، فإن المبادئ الرئيسية القابلة للنقل من تدريب الفرق الرياضية هي السياق، والعملية، والاتصال.

▌ يرتبط **السياق** بالمناخ الأوسع نطاقًا الذي يعمل الفريق والفرد في إطاره. من الضروري خلق ثقافة ومناخ يشجع ويدعم أهداف الفريق. كما يقول "ستيوارت لانكستر"، المدير الفني لفريق إنجلترا للرجبي: "تسبق الثقافة الأداء". إذا كانت الثقافة خاطئة، فإن الأداء سيعاني. وهذا الأمر ينطبق في مجال الأعمال كما في المؤسسات الرياضية، لذا يحتاج القائد كمدرب إلى أن يخلق المناخ الثقافي المناسب كي يؤدي الفريق بفاعلية.

أحد الأمثلة على خلق الثقافة المناسبة للفريق يقدمه لنا "كيفن بورنج" من الاتحاد الإنجليزى للرجبي، فلقد أخبرنا كيف خلق "ستيوارت لانكستر" مناخًا أوسع من الاحترام، والتقدير، وتحديد الهدف بأن كتب لآباء كل اللاعبين في منتخب إنجلترا للكبار في لعبة الرجبي سائلًا إياهم ما الذي يعنيه بالنسبة لهم أن يكون أبناؤهم لاعبين بالمنتخب الإنجليزي. كما طلب من الآباء أن يسألوا أول مدرب أو معلم رياضة للابن ما الذي يعنيه له رؤية تلميذه الصغير وقد كبر وارتدى قميص إنجلترا، ثم وضع أقوالهم في إطارات داخل أظرف وأعطاها للاعبين.

كما ربط اللاعبين بأندية الرجبي الأولى التي لعبوا لها بدفعهم للركض إلى الملعب خلال مباريات الرجبي الدولية إلى جوار الناشئين الذين يرتدون قمصان أوائل الفرق التي لعب لها اللاعبون الكبار. لذا فقد تضمن هذا الأمر، ليس فقط اللاعبين أنفسهم، وإنما أيضًا الآباء، ومعلمي الرياضة، وأندية الرجبي الذين اشتركوا جميعًا في جعل هذا اللاعب لاعبًا إنجليزيًّا دوليًّا. يمكنك تخيل كيف شعروا حيال رؤيتهم بهذه الطريقة من قبل كل الأطراف الأخرى. لذا يمكن تطبيق هذا على نحو متساو في التدريب المؤسسي، حيث يمكنك بسهولة أن تسأل أعضاء الفريق ما الذي يعنيه لهم أن يكونوا جزءًا من هذا الفريق.

▌ **العملية**. تتعلق بإعداد فريق متماسك والإجراءات التي يمكن أن تُستخدم لفعل هذا. كما يقول "نايجل ميلفيل" الرئيس التنفيذي للاتحاد الأمريكي للرجبي: " تتحقق أفضل النتائج من اتباع عملية معينة دون دراية المتدرب بحدوثها. هناك ثلاثة مكونات فرعية للعملية: المدربون البدلاء، والعلاقات، والهدف المشترك. إنها موضوعات ينبغي أن يكون مدرب الفريق على دراية بها، وعليه أن يُبرزها لأنها تُتجاهل في الغالب.

–**المدربون البدلاء**. أحد الإجراءات أن تكون قادرًا على استخدام أعضاء بارزين من الفريق للعمل كبدلاء. إن كان الفريق كبيرًا، فإنك لن تستطيع - بصورة واقعية - أن تعرف ما الذي يحدث مع كل عضو في الفريق. لكن يمكن لأعضاء الفريق أنفسهم معرفة ذلك وعمله؛ لذا إن كنت قادرًا على تكوين مجموعة فرعية من أعضاء الفريق الكبار والذين يتفقون معك

في رؤيتك ونهجك، حينئذ يمكنهم العمل كمديرين ومدربين احتياطيين للفريق، بمعنى أنهم سيذكرون أعضاء الفريق بأهداف الفريق، وقيمه، وأساليب عمله، وتعزيز الرسائل الرئيسية. هذا الأمر شائع في الفرق عالية الكفاءة في عالم الرياضة. على سبيل المثال، لاعب كرة القدم السابق في نادي ليفربول ومنتخب أسكتلندا "جرايم سونيس" يتفق أن فكرة دفع اللاعبين الكبار بالفريق للعمل كمدربين بدلاء، ضرورية بشكل ما. لقد قال في تصريحات منشورة بصحيفة **صنداي تايمز** (18 يناير 2015): "حينما كنت ألعب في ليفربول، نادرًا ما كان المدربون يقولون شيئًا؛ لأن اللاعبين الكبار كانوا يضعون المعايير لكل اللاعبين الآخرين". كمدرب للفريق لا يمكنك فعل كل شيء، وإذا لم يكن لديك لاعبون كبار بفريقك - ممن يحظون بالاحترام - لينقلوا نهجك للاعبين الآخرين، ستكون إدارة الفريق بفاعلية صعبة.

–يستخدم فريق نيوزيلندا للرجبي هذه الفكرة كذلك، وهم أنجح فريق على ظهر الكرة الأرضية بنسبة فوز 85%. لديهم مجموعة قيادة داخل الفريق، مكونة من قائد الفريق واللاعبين الكبار الذين يقدمون القدوة ويجسدون القيم في عملهم اليومي. المقصد هنا أن المدرب ليس بكاف وحده. لذا حينما تنظر إلى فريقك، من يا تُرى الأعضاء المحترمون به الذين يمكنهم تمرير رسالتك؟ هذا الأمر مهم بصفة خاصة حينما يكون الفريق متنوعًا من الناحية الجغرافية.

–**العلاقات**. جانب آخر مهم سيتناوله مدرب الفريق هو العلاقات بين أعضاء الفريق. مثلًا، ما مستوى الثقة بين أعضاء الفريق؟ ما الاختلافات القائمة والمتعلقة بالعمل، والأعمار، والتوقعات؟. يعتقد "كريس أكابوسي" أن الثقة أمر ضروري. إذن ما مستوى الثقة بينك وبين الفريق من ناحية، وبين أعضاء الفريق أنفسهم من ناحية أخرى؟ كما يقول "كريس" لماذا ستستمع إلى شخص لا تثق به أو تحترمه؟ لذا قد تحب أن تسأل متدربيك عن مدى ثقة الفريق بهم، وتتابع ذلك باستكشاف للكيفية التي يمكن للثقة أن تنمَّى بها داخل الفريق.

–**الهدف المشترك**. "الموهبة دون هدف محدد عملة منخفضة القيمة على نحو ميئوس منه" - هكذا تحدث السير "أليكس فيرجسون" (**صحيفة الإندبندنت**، 30 أبريل 2011). من الضروري عقد محادثات مع الفريق عن الهدف المشترك. هذا ليس بالأمر الذي يُترك للافتراضات، لذا ينبغي أن يكون هناك وضوح تام فيما يتعلق بالهدف المشترك. ما الذي يريده الفريق وكيف سيحققه؟ كمدرب فريق مهمتك أن تبدأ وتيسر هذه المحادثات. إن لم تفعل فمن المرجح أن تكتشف أن الفريق لن يؤدي دائمًا بالمستوى الذي يعبر عن مدى جودة مكوناته رغم المواهب الفردية المتواجدة فيه. في الواقع، قد تجد أن الأفراد المختلفين يعملون على أهداف متعارضة مع بعضها، ومن ثم يفسدون ما تحاول إنجازه.

▌ **الاتصال**. يتعلق هذا الأمر بإدارة موهبة الفرد. على الرغم من أننا نتحدث عن تدريب الفرق، لا يَسَعنا إغفال حقيقة أن الفريق مكون من أفراد، ومن ثم علينا أن نكون قادرين على معالجة الاحتياجات، والموضوعات، والتفضيلات، والمواهب الفردية في الفريق. من المهم ألا يغيب عنك الفرد وسماته الشخصية الفريدة وظروفه الشخصية. وفي حين أن التدريب عادة ما يكون منصبًا على الفريق، فإن واقع وتعقيد سياقات المجموعات والفرق الحديثة يتطلب قائدًا كي يدرب الفريق ببراعة ويتواصل بفاعلية مع المتدرب. يطلق "ديف بريلزفورد"، من الهيئة الوطنية لقيادة الدراجات وفريق سكاي لركوب الدراجات، على هذا النهج النهج المركز على الدرَّاج".

المبادئ الرئيسية الثلاثة القابلة للنقل من تدريب الفرق هي السياق، والعملية، والاتصال

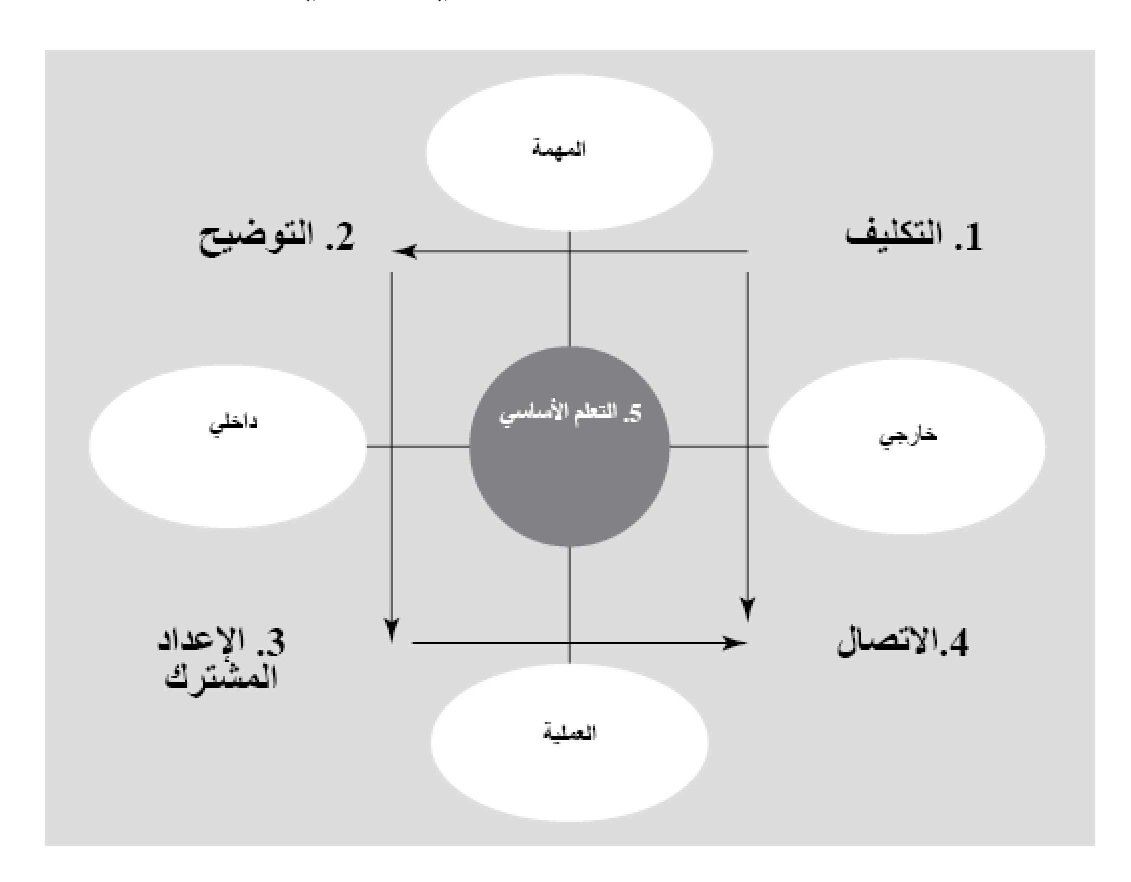
في الوقت نفسه ينبغي أن نكون على دراية بأهداف الفريق وأية صدامات محتملة بين أهداف الفرد والفريق. لذا ينبغي أن تكون مرنًا في التعامل مع احتياجات الفرد داخل الفريق، وتوائم بين أسلوبك واحتياجات أعضاء الفريق. هناك مثل مشهور يقول: "ليس هناك **أنا** في الفريق" وهو مثل يلقى قبولًا على نطاق واسع. من ناحية أخرى يخبرنا الكاتب والباحث الدكتور "مارك دي روند" من كلية إدارة الأعمال بجامعة كامبريدج أن هناك

بالفعل "أنا" في الفريق (دي روند 2012). عليك أن تعالج المكونات الفردية للفريق، بالإضافة إلى الفريق نفسه وإلا فلن يعمل الفريق بفاعلية.

تدريب الفريق - الضوابط الخمسة

لقد وضع "بيتر هاوكينز" من كلية هينلي لإدارة الأعمال نموذجًا عمليًّا ومفيدًا يركز على ثلاثة جوانب من تدريب الفريق، وخمسة ضوابط للتدريب الجماعي. في القلب من هذا النموذج توجد ثلاثة جوانب رئيسية للفريق:

- المهمة - هدف الفريق.
- العملية - كيف سيحقق الفريق هدفه.
- العلاقات - يُنظر إلى هذا العنصر من منظورين: داخلي وخارجي.



الشكل 25-1 تدريب الفريق - الضوابط الخمسة

المصدر: مقتبس من هاوكينز، بي.،Team Coaching in Practice (كوجان بيج، 2014)

لقد صَمم "هاوكينز" حول هذه الجوانب الثلاثة خمسة ضوابط رئيسية. وهو يقترح لكل من هذه الضوابط الخمسة بعض الأسئلة المفيدة التي يمكنك طرحها عند تدريب أحد الفرق.

▌التكليف

–من الذي يخدمه الفريق؟

–ما هدفه؟

–لماذا هو موجود؟

–كيف يتسق هذا مع الأهداف المؤسسية؟

التوضيح

–ما مهمة الفريق الجماعية؟

–ما الأهداف الأساسية؟

–هل أهداف الفريق وتفضيلاته واضحة لأعضائه؟

–هل إجراءات العمل واضحة لكل الأعضاء؟

الإعداد المشترك

–كيف يعمل الفريق معًا؟ ما مدى الإبداع؟ ما مدى البراعة في العمل معًا؟

–كيف يتشارك الأعضاء العمل داخل الفريق؟

–كيف تتم إدارة آليات عمل الفريق؟

الاتصال

–كيف يتشارك الفريق العمل مع النظام الأوسع وأصحاب المصلحة الرئيسيين لديك؟

التعلم الأساسي

–كيف يتعلم الفريق؟

–كيف يواصل التعلم؟

–كيف يتطور كفريق؟

نقترح استخدام هذه الأسئلة مع أسئلتنا المخصصة لخلق وعي أفضل بأساسيات أداء الفريق في السياق الذي تعمل فيه.

تحديات تدريب الفرق

يعتقد الرئيس التنفيذي للاتحاد الأمريكي للرجبي "نايجل ميلفيل" أن تدريب الفرق أكثر صعوبة؛ لأن هناك أجزاء أكثر والعديد من الشخصيات المختلفة. ومع أنه يجد تدريب الفرق أكثر تحديًا، فإنه يعتبره أكثر فائدة من تدريب الأفراد. بالنسبة له، التحدي الأكبر في مكان العمل هو أن التصرف الأسهل غالبًا أن تخبر شخصًا بما عليه فعله بدلًا من تشجيعه على استنتاج ذلك بنفسه. في مجال الرياضة ينبغي على اللاعبين فعل ذلك بأنفسهم، لذا فمجرد إخبارهم ليس كافيًا - لا يمكنك فعل ذلك نيابة عنهم!

تحد آخر هو إيجاد وقت في الواقع لتدريب الفريق. يشير "نايجل" إلى ضرورة تخصيص وقت للتدريب.

إنه يدرك مدى صعوبة هذا الأمر؛ لأنه لا يبدو أن هناك أي وقت متاح للممارسة (كما هي الحال في عالم الرياضة). في عالم الأعمال ينصبُّ كل التركيز على الموعد النهائي التالي، أو الصفقة التالية، أو الاجتماع التالي. لا شك أنك اختبرت المشكلة نفسها كما فعل "نايجل". إذن، كيف يمكنك التأكد من تخصيص الوقت لتدريب الفريق؟

اقتراحه هو أنه يتعين عليك إما أن تبطئ من وتيرة العمل، أو تصمم عملية تدريب أسرع تصلح لك. لو لم تفعل، لن تكون قادرًا على أن تصبح مدربًا فعالًا، وسيعاني أداء فريقك من صعوبات وهزات كثيرة.

من الضروري أن تخصص وقتًا للتدريب

نصائح للنجاح

▌ تذكَّرْ، الأمر متعلق بالموازنة الصحيحة بين احتياجات الفرد واحتياجات الفريق.

▌ تذكر المبادئ الرئيسية الثلاثة:

–السياق: تأكد من أن المناخ والسياق المحيط بالفريق ملائم.

–العملية: استخدم أعضاء موثوقين بالفريق كمدربين احتياطيين، وتأكد من أن العلاقة بينك وبين الفريق من ناحية، وبين أعضاء الفريق أنفسهم من ناحية أخرى، جيدة، ثم فكر في مستويات الثقة.

–الاتصال: لا تنس الفرد.

▌ يبني التدريب الناجح للفرق الثقة، والاحترام، ويساعد على تحقيق أداء متميز.

26. التدريب العكسي

هذه فكرة جديدة نسبيا في عالم التدريب؛ حيث يعمل المدير الأصغر سنًّا والأدنى مرتبة مع مدير أكبر سنًّا وأعلى مرتبة في سيناريو تدريب عكسي. لقد ظهر هذا النهج المبتكر بسبب التزام المؤسسات الواضح بالتدريب كجزء من فلسفة تطويرها. لطالما تلقى المديرون الكبار تغذية راجعة من المديرين الأصغر، والتي تقترح أنه في عالم اليوم الموجَّه تكنولوجيًا، فإن المديرين الكبار لا يفهمون الأجيال الأحدث سنًّا منهم ولا يتواصلون معهم، ولا يفكرون مثلهم. لقد شجعت تغذية راجعة من هذا النوع عبر استقصاء للموظفين عام 2008 "تشارلي جونستون" - مدير الموارد البشرية في شركة سيسكو بالمملكة المتحدة - على تصميم برنامج مراقبة عكسي. ربما أحد أكبر فوائد التدريب العكسي هي الفرصة المتاحة لكلا الطرفين للتعلم من بعضهما.

فوائد التدريب العكسي

استفادت المؤسسات التي دمجت التدريب العكسي في إستراتيجية تطويرها بالجمع بين مديريها الكبار ومدربيها الأصغر سنًّا من هذا الأمر بصورة هائلة عبر طرق عديدة ومتنوعة. بالنسبة للمديرين الأكبر سنًّا تتضمن هذه الفوائد:

▌ فرصة لتنمية الوعي بمهارات القرن الحادي والعشرين واحتياجات زملائهم في العمل من جيل الألفية.

▌ فرصة لاكتساب فهم بشأن ما الذي يحفز أو يثبط الجيل الأصغر سنًّا.

▌ فرصة لتعلم مهارات تقنية جديدة وفوائدها، على سبيل المثال، استخدام شبكات اجتماعية، والتغريد، والتدوين كجزء من عملية التواصل.

- طريقة لإظهار اهتمام صادق بالاستماع إلى صغار الموظفين ودمجهم في الإدارة، وتسيير العمل في مؤسسة تستخدم النهجين التصاعدي والتنازلي في الإدارة.

- فرصة للتنشيط - يمكن للعمل مع شخص في بداية حياته المهنية، ويعارض تفكير المديرين الكبار، ويشجعهم على النظر إلى العالم بطريقة جديدة، أن يكون أمرًا محفزًا بصورة هائلة.

اكتسب فهمًا لما يحفز ويثبط الجيل الأصغر سنًّا

بالنسبة للمديرين الأصغر تتضمن الفوائد:

- فرصة لإقامة علاقة متعمقة ورسمية مع مديرين أعلى مرتبة لن يتمكنوا من التواصل معهم في الأحوال العادية.

- فرصة لاكتساب ثقة واكتشاف تحديات تتضح لهم مع ارتقاء سلم الإدارة لحضور اجتماعات مع مديرين أعلى مرتبة.

- فرصة لمشاركة الخبرة والمعرفة من قِبل الطرفين.

- طريقة لاكتساب رؤية أفضل لمحفزات ومثبطات الجيل الأقدم.

بالنسبة للمؤسسة تتضمن الفوائد:

- فرصة لبناء ولاء أكبر وتحسين المعنويات بسبب شعور الموظف بالإنصات لما يقول والتواصل معه.

- فرصة لتحقيق الفاعلية غير المكلفة؛ لأنها تخلق قنوات تعلم ذات اتجاهين تشجع المديرين الذين لديهم مستويات معرفة وخبرة مختلفة، على التعلم من بعضهم.

- طريقة للمساهمة في إدارة المواهب وعمليات تعاقب الموظفين.

- فرصة لمنح المؤسسة ميزة تتمثل في أنها ستمتلك موظفين لديهم فهم أكبر لاحتياجات، وتطلعات، وحوافز بعضهم، ومن ثم جعل مكان العمل ممتعًا وفعالًا أكثر.

طريقة للمساهمة في إدارة المواهب وعمليات التخطيط لتعاقب الموظفين

من الجدير بالذكر أيضًا أن الكثير من الشباب الصغار ناجحون وفاعلون في الشركات الناشئة، وبعضهم رواد أعمال ناجحون بالفعل. هؤلاء الأشخاص أنفسهم رجال أعمال مهمون ولديهم الكثير ليقدموه في أية علاقة تدريب.

بالطبع هناك مع الأفكار الجديدة قيود، وتحديات، وعقبات ينبغي أن تنتبه لها. مع ذلك، إن أشركت أناسا ذوي عقلية منفتحة يرغبون في العمل معًا بطريقة ملتزمة وغير انتقادية، وأن يتحدوا مع بعضهم، وأن يستكشفوا أفكارًا وطرقًا للعمل، وأن يتعلموا بصدق من بعضهم البعض، ستكتشف أن التدريب العكسي سيكون مقبولًا بسهولة أكبر. يجب على أي شخص يشارك في علاقة التدريب أو التوجيه العكسي أن يدخل هذه العلاقة بعقل متفتح. يجب أن يكون متقبلًا لتعرض بعض أفكاره للانتقاد والمعارضة، وأن يستكشف أفكارًا وطرقًا جديدة لتنفيذ المهام. إحدى أكبر العقبات التي قد تواجه هذا النهج في التدريب هو صعوبة تقبل المدير الأقدم لتلقي النصح من مدير أقل خبرة منه. يمكن للتعاقد في بداية العلاقة أن يساعد في هذا الشأن لضمان أن كلا الطرفين يفهمان "القواعد". يمكن أيضًا لجلسات التدريب، والجمع بين الأشخاص المتوافقين، وبناء الانسجام، أن تساعد أيضًا، وكذلك عملية إشراف جيدة حيث يمكن لكل من المدرب والمتدرب استدعاء شخص يفهم الإجراءات لتقديم المساعدة إذا احتاجا إليها. (يمكن العثور على مزيد من المعلومات عن الإشراف على التدريب في الفصل 27).

التدريب العكسي هو عملية تعلم ثنائية الاتجاه بالفعل، ويجب أن يكون كلا الطرفين راغبًا في الاستماع دونما إصدار أحكام، والاستفسار لسماع أفكار جديدة، والتعامل مع التغذية

الراجعة، وتحدي تفكير الآخر، والانفتاح عليه والاتصاف بالعقلية المتفتحة، وإظهار الصبر، وأخذ الإجراء المناسب. سيكون مفيدًا جدًّا كذلك امتلاك خطة عمل، ومناقشة قواعد العلاقة، والاتفاق على طريقة للعمل معًا. يمكن للتدريب العكسي أن يكون رسميًا أو وديًّا. يمكن أن يكون مبادرة رسمية تشمل المؤسسة بكاملها، والتي من المرجح أن يُقدَّم التدريب والإرشادات في إطارها، أو قد تكون مبادرة غير رسمية، حيث يتفق كلا الطرفين على العمل معًا في علاقة تطوير مُرضية للطرفين.

التدريب العكسي عملية تعلم ثنائية الاتجاه بالفعل

إنه موقف يدرك خلاله العجائز الرجعيون في مؤسسة معينة أنه بحلول الوقت الذي تكون فيه في الأربعينيات أو الخمسينيات من عمرك، فإنك لا تكون على صلة بالمستقبل بطريقة شباب العشرينيات. إنهم يأتون بأعين جديدة، وعقول منفتحة، وروابط مباشرة مع تكنولوجيا المستقبل.

آلان ويبر، المؤسس المشارك لمجلة فاست كومباني

نصائح للنجاح

▌ تذكر، يمكن لنا جميعًا التعلم من بعضنا.

▌ يمكن للمشاركة الفعالة في التدريب العكسي أن تساعدك على تخليص مؤسستك من حالة الخمول.

▌ الانتباه إلى تحديات الأجيال الأصغر ورؤاه الثاقبة سيساعده على دمج ودعم إدارة المواهب، وتقليل معدل دوران الموظفين.

الجزء الخامس أفكار ختامية

في هذا الجزء الأخير من الكتاب سنقدم بعض الأفكار والمقترحات الختامية. سنستكشف الإشراف على التدريب: ماذا يكون، والدور الذي يمكن أن يلعبه لصالح القادة والمديرين كمدربين! سنقدم أيضًا بعض النصائح لتحقيق التفوق، وبعض الفخاخ لتجنبها.

27. الإشراف على التدريب

كما تطور التدريب كنهج معاصر للتعلم والتطور، كذلك تطورت فكرة الإشراف على التدريب. لطالما شُجع المدربون المحترفون في مجالات الأعمال، والقيادة، والرياضة، والفن على مدار سنوات، على المشاركة في الإشراف على التدريب. عادة ما سيلتقي المدرب مع مشرفه أو مجموعة إشرافه لخمس أو ست جلسات سنويًا. كما أن أرباب مهن المساعدة الأخرى - كالمستشارين والمعالجين النفسيين - يعرفون جيدًا هذه التقنية كجزء من عملية الجودة والتطور الخاصة بهم. كما قامت بعض المؤسسات - التي استثمرت في التدريب كواحد من أهم أبرز المناهج التنموية - بتطبيق فكرة الإشراف في عملها. في هذا الفصل القصير سنستكشف ماهية الإشراف، ولماذا يعد مهمًّا للمدرب، والمتدرب، والمؤسسة.

ما الذي يتضمنه الإشراف على التدريب؟

قدم تقرير حديث للمعهد البريطاني للموارد البشرية وتنمية الأفراد CIPD، التعريف التالي للإشراف على التدريب "... عملية رسمية منظمة للمدربين، بمساعدة مشرف على التدريب للعمل على تحسين جودة تدريبهم، وتنمية قدرتهم التدريبية، ودعم أنفسهم وممارساتهم. ينبغي أن يكون الإشراف كذلك مصدرًا للتعلم المؤسسي" (CIPD 2006).

بإيجاز، الإشراف على التدريب عملية يتاح بموجبها لمدرب أو مجموعة من المدربين الفرصة - بمساعدة المشرف على التدريب - لتأمل أداء العميل لتطويره كمدرب. هدف الإشراف هو التعلم من خبرات المشرف التدريبية المتنوعة، ومراجعة ممارساته لضمان أنه يحافظ على معاييره، ويعمل في إطار ضوابط أخلاقية، ويقدم دعمًا عاطفيًا للمدرب. غالبًا ما يكون المشرف مدربًا أكثر خبرة، أو شخصًا عمل مشرفًا على التدريب لفترة طويلة.

يمكن أن يكون التدريب تجربة مكثفة ومستنزِفة عاطفيًا. وجود شخص يشاركك هذه التجربة ضروري لغرض حماية الذات ومراقبة الجودة.

يمكن أن يكون التدريب تجربة مكثفة ومستنزفة عاطفيًا

في بيئة الأعمال، يمكن لفكرة "الإشراف" أن تنفر الأفراد. لذا تضع بعض المؤسسات أنظمة تتضمن وجود "مدرب رئيسي" يعمل كمنسق للتدريب داخل المؤسسة، بالإضافة إلى كونه متاحًا لتقديم الدعم والمساعدة. بالنسبة للآخرين، فإن تكوين مجموعات صغيرة من المدربين الذين يتولون القيام بـ"الممارسة التأملية" كشكل من أشكال التنظيم الذاتي والدعم أمر أكثر شيوعًا ونجاحًا. فيما تتبع بعض المؤسسات كلا النهجين.

على سبيل المثال، أخبرنا "ستيف ريدلي"، وهو مدير تدريب من شركة جون لويس بارتنرشيب، أن الإشراف "جزء مهم من عملية التدريب الداخلي". بعد ذلك استطرد شارحًا أنه يضمن أن المدربين يتلقون دعمًا عاطفيًا، ويكونون قادرين على مشاركة خبراتهم، والتعلم من بعضهم، ويضمن مستوى جيدًا من الجودة، والالتزام بالمعايير الأخلاقية. لدى كل مدربيهم الداخليين الفرصة لحضور جلسات تدريب جماعية بصفة منتظمة، بالإضافة إلى امتلاك الفرصة في عقد جلسة فردية إن تطلّب الأمر ذلك. في شركة جون لويس بارتنرشيب كل المشرفين من داخل الشركة، وتلقوا تدريبًا متخصصًا لأداء دورهم. علاوة على ذلك، يحضر هؤلاء المشرفون جلسات إشراف بصورة منتظمة مع مشرفين خارجيين.

أحد تحديات الإشراف على التدريب عدم خيانة ثقة أي من الخاضعين للإشراف، خصوصًا في جلسات الإشراف الجماعية للمجموعات. مع ذلك، من الممكن الحديث عن مشكلة قد تكون مزعجة لك، دون أن تذكر أسماء أو مؤسسات - الأمر المهم أن تكون متأكدًا من أنك مستقل، ومن ثم يمكنك طرح المشكلة التي تعوقك وتحصل على الدعم بشأنها كي تتمكن من مساعدة متدربك بدوره على نحو أكثر فاعلية.

أحد التحديات التي تواجه التدريب هو عدم خيانة ثقة أي من الخاضعين للإشراف

فوائد الإشراف على التدريب

يمكن أن يشعر المدرب نفسه بفوائد الإشراف على التدريب، وكذلك المتدربون، ومن ثم المؤسسة كلها. يبرز الجدول 27-1 الفوائد.

إعداد عملية الإشراف على التدريب والمشاركة فيها كجزء من سياسة تطوير التدريب بمؤسسة معينة، مثال على التفوق في تطبيق التدريب. ربما تكون إحدى الفوائد الرئيسية للجميع أن المدرب يشعر بأنه مدعوم وقادر على مشاركة أية موضوعات بصراحة؛ كي يظهر في أفضل حال له، ويواصل التطور وبناء قدراته.

الجدول 27-1 الإشراف على التدريب - الفوائد

سمات الإشراف على التدريب

هناك مفاتيح رئيسية للإشراف المتميز على التدريب، التي يجب أن تكون واعيًا بها لأنها ستسهم في نجاح اشتراكك بالعملية.

- أولًا، من المهم أن يكون كل الأطراف المشاركين على دراية بهدف الإشراف على التدريب - عادة ما تكون الأسباب الرئيسية لتأسيس عملية إشرافية هي:

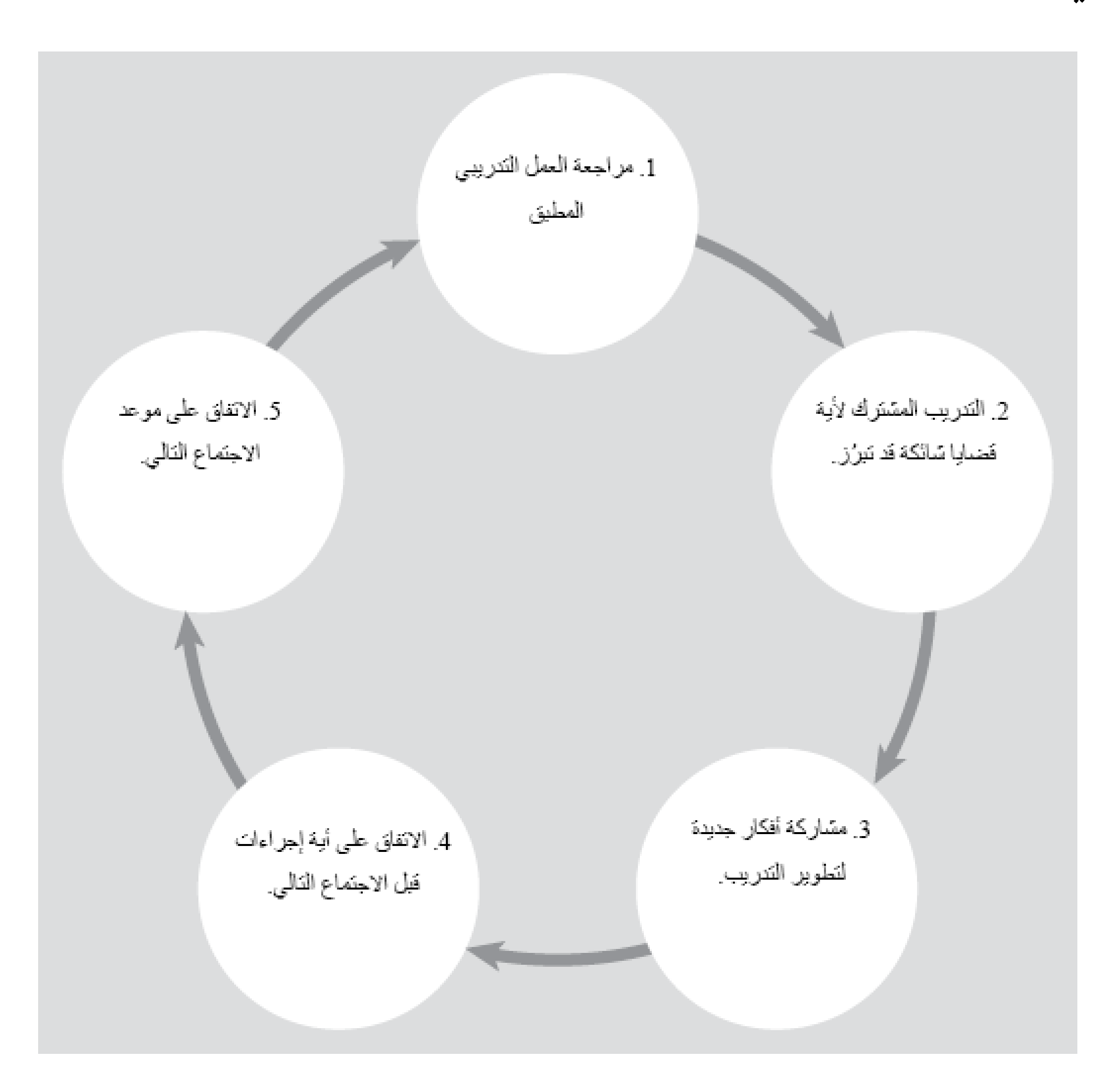
–توفير آلية دعم للمدرب؛ لأن التدريب يمكن أن يكون تجربة عاطفية إلى حد كبير لكل المشاركين به. من الجيد إتاحة فرصة لتأملها ومراجعتها بغرض حمايتك الذاتية.

– توفير تنمية مهنية مستمرة. تتوقع بعض المؤسسات والكيانات المهنية من مدربيها أن يشاركوا في هذا النوع من العمليات كجزء من تنميتهم المهنية المستمرة، واشتراكهم الدائم كمدربين لضمان تلبية معايير الجودة والمعايير الأخلاقية.

–لتحديد جوانب تنمية المهارات. يمكن لمشاركة تحدياتك وخبراتك أن تؤدي إلى الوعي بضرورة امتلاك مهارات جديدة.

–للمساعدة على تحديد أية احتياجات تعلم وتنمية مؤسسية. يمكن للإشراف على المجموعات أو الجلسات التأملية، أن تزيد الوعي بالقضايا المشتركة، ويمكن أن تساعد مؤسسة معينة على تحديد احتياجات التنمية لمديريها وموظفيها.

▌ ثانيًا، بوضع إطار عمل لتنفيذه خلال جلساتك الإشرافية ستمنحهم هدفا ونظاما. سيسهل ذلك أيضًا على المدرب الإعداد للجلسات. يبين الشكل 27-1 ما الذي قد يتضمنه إطار عمل تقليدي.



الشكل 27-1 إطار عمل للإشراف على التدريب

▌ ثالثًا، سيكون أحد أجزاء أية اتفاقية إشراف على التدريب هو مناقشة وتيرة الإشراف. قد يجد بعض الأفراد أنفسهم يستفيدون جدًّا من اجتماعات تُعقد بصفة شهريا أو كل أسبوعين، في حين يرغب آخرون في الحضور وفقًا لاحتياجاتهم. سيعتمد هذا الأمر إلى حد كبير على الأفراد والمؤسسات المشاركة. قد تضع بعض المؤسسات شرطًا يتطلب حضور جميع مدربيها عددًا محددًا من ساعات الإشراف على التدريب سنويًّا.

▌ رابعًا، سيساعد امتلاك قواعد اشتراك محددة بوضوح في تيسير العملية. فيما يتعلق بالخصوصية مثلًا، من المهم إرساء قاعدة عدم ذكر أي أسماء (خصوصًا حال الاشتراك في إشراف جماعي داخل المؤسسة). تتضمن بعض القواعد الرئيسية الأخرى طول مدة كل اجتماع، الدخول بين الاجتماعات، إجراءات الإلغاء، تدوين الملاحظات خلال الاجتماعات، والأعداد القصوى في اجتماعات المجموعات.

▌ خامسًا، سيكون على أي فرد أو مؤسسة تقرر استخدام الإشراف على التدريب كجزء من عملية تطوير التدريب لديها، أن تقرر الاستعانة بأفراد مدرَّبين على نحو خاص أم لا. أيًّا يكن المسار الذي ستتخذه، يجب أن يكون المشرف من جانبه مدربًا متمرسًا كي يمتلك المهارات والقدرات للقيام بدوره بطريقة مهنية وموثوقة.

▌ سادسًا، من القرارات الرئيسية الأخرى التي ينبغي حسمها القيام بالإشراف بصورة فردية أو في إطار مجموعة، أو استخدام الأسلوبين معًا. أي إشراف يتضمن إخضاع عمل أي مدرب للتدقيق، وقد يجد بعض المدربين الأفراد - خصوصًا في جلسات الإشراف الأولى - أن الإشراف بأسلوب المواجهة المباشرة مفضَّل قبل الانتقال لاحقًا إلى التدريب الجماعي حينما يشعرون بثقة أكبر كمدربين ومع التقدم المطرد لعملية الإشراف. مع الإشراف بأسلوب واحد لواحد ستحظى بالانتباه الكامل للمشرف، في حين أنه خلال الإشراف الجماعي ستكون لديكم فرصة أكبر للتعلم من خبرات بعضكم.

شيئًا فشيئًا، يصبح الإشراف على التدريب جزءًا مقبولًا من تطور المدرب، وسيبرز على نحو مؤكد أهمية التدريب كجزء من إستراتيجية تطوير المؤسسة. يغدو التدريب على نحو

متزايد تقنية تطوير رائجة للعديد من الأفراد في المؤسسات. في مؤشر الإدارة الأحدث من كلية أشريدج لإدارة الأعمال (مشروع بحثي يستكشف توجهات المديرين التنفيذيين حيال حياة الأعمال المعاصرة وخبراتهم الخاصة بها) شعر 72% ممن اشتركوا في المشروع بأنهم كانوا يقضون وقتًا أطول في تدريب موظفيهم، في حين أن 77% شعروا بأن تطورهم الشخصي سيستفيد من امتلاك مدرب.

يغدو التدريب تقنية تطوير رائجة على نحو متزايد

لو أن التدريب سيصبح جانبًا من دور القائد أو المدير، من الضروري إذن الحفاظ على جودة التدريب ومهارات المدربين، وتطويرها. إحدى طرق فعل هذا الأمر إتاحة الإشراف على التدريب لكل من يتولى القيام بدور المدرب.

نصائح للنجاح

▌ شارك في الإشراف على التدريب كي تضمن:

–أنك ستواصل تنمية مهاراتك التدريبية.

–أن لديك الدعم العاطفي والعملي المطلوب.

–أن لديك المتنفس للتعامل مع الموضوعات الشائكة التي تواجهها في علاقاتك التدريبية.

–أن تتعلم من الآخرين ممن لديهم دور مشابه لدورك.

▌ المشاركة في الإشراف على التدريب تبين أنك تثمن المبادئ الأخلاقية والجودة في تدريبك.

28. عشر نصائح للتفوق في التدريب والتوجيه

هناك بعض المهارات والسلوكيات الضرورية التي تسهم في نجاحك كمدرب.

- **استمع بانتباه**. تأكد من سماعك وفهمك الكامل لما يخبرك به متدربك. استمع لما لا يقال، وأهم شيء لا تقاطع.
- **كن حاضرًا ومركزًا**. تأكد من أنك تولي أي جلسة تدريب انتباهك وتركيزك الكاملين.
- **اسع لأن تفهم لا أن تصدر أحكامًا**. دورك هو الاحتفاظ بعقل منفتح وتشجيع متدربك على مشاركة مشاعره، وشواغله، وأفكاره. لن يُطلعك المتدرب على ما لديه إن كان كل ما تفعله أن تنتقد وتصدر أحكامًا.
- **اطرح أسئلة مفتوحة وإيجابية**. سيشجع هذا متدربك على استكشاف موضوعاته من كل وجهات النظر.
- **كن إيجابيًا**. ابحث عن الحلول مع المتدرب بدلًا من محاولة حل المشكلة نيابة عنه.
- **أظهر الاهتمام بمتدربك والتعاطف معه**. العامل للحاسم للنجاح بصورة متزايدة هو عقد علاقات متميزة مع متدربيك.
- **ساعد متدربك على وضع أهداف محددة**. يمكن بعد ذلك أن يحدد نتائج معينة للعمل على تحقيقها.
- **ابحث عن نقاط قوة المتدرب ونجاحاته**. سيساعد ذلك على وضعه في حالة عقلية حيوية وإيجابية للتعامل مع أية مشكلات أو شواغل قد يواجهها.

- **واصل التعلم والتطور كمدرب**. بتلك الطريقة تظل مسايرًا للتطورات الجديدة وتضع في الاعتبار أحدث الأفكار.
- **أظهر سلوكيات احترافية**. الحفاظ على الخصوصية طوال الوقت.

29. عشرة فخاخ لتتجنبها عند التدريب أو التوجيه

حينما تدرب شخصًا، من السهل جدًّا أن تكتسب سلوكيات غير مفيدة وممارسات سيئة. عند ممارسة التدريب، قد تقع في أي من الفخاخ التالية التي سنذكر بعضها الآن، والتي قد رأيناها جميعًا، بل وقعنا في معظمها!

- **العناية بالقرد**. هناك تعبير نصه "أن تأخذ القرد"، ويعني أن المطاف ينتهي بك بتولي التعامل مع مشكلات وقضايا الآخرين. هذا الأمر شائع جدًّا في الإدارة لسببين. الأول، غالبًا ما يعتقد المدير أن وظيفته هي حل المشكلات، وثانيًا، كنتيجة للتراتبية الوظيفية وثقافة التحكم والسيطرة، أصبح الكثير من الموظفين معتادين على السماح لشخص آخر بالتفكير نيابة عنهم. لذا كمدرب، يجب أن تتجنب تولي مسئولية مشكلات الآخرين. وظيفتك هي دفعهم للتفكير وليس حل المشكلات بدلًا منهم!

- **تقديم النصح**. في ورش عملنا نلاحظ العديد من الأمثلة لمديرين أسلوبهم الأساسي هو المبادرة على الفور بتقديم النصح. نحن نسمي أسلوب تدريب "**لِم لا تفعل؟"، أو "لو كنت مكانك"** تدريبًا. نعرف أنه من الصعب مقاومة تقديم النصح، وبالطبع أحيانًا يكون النصح ضروريًّا لكن ليس في مجال التدريب! لذا بدلًا من تقديم النصح، نحِّه جانبا وقُل لنفسك إنك موجود هنا لمساعدة المتدرب على التوصل إلى أجوبته الخاصة، واستخدام عمليات التدريب المذكورة لتركيز عقلك على دفع المتدرب للتفكر والإتيان بخيارات.

- **تقديم الحل**. يأتي الموظف إلى المدير بمشكلة، وبدلًا من طرح الأسئلة والاستماع، فإن المدير يشعر بأنه ملزم بتقديم **حله** للموظف. بعيدًا عن حقيقة أن المدير ليس دائمًا على حق، فإن هذا يؤدي إلى الكسل العقلي من قبل الموظف، الذي لا يُلزم بالتفكير بعمق في المشكلة والإتيان بمسار عمل مختلف.

- **المقاطعة**. هذا أمر كثيرًا ما يفعله المديرون. أحيانًا ينبع من الغرور لكنه غالبًا ما ينبع من إحساس بالرغبة في أن يكون المرء مفيدًا، لكن مقاطعة الناس أمر كريه عمومًا. لدى الناس حاجة نفسية أساسية في أن يُنصَت إليهم وأنت تنكر عليهم هذا الحق إن قاطعتهم. أنت تخبر المتدرب أيضًا أن وجهة نظره أقل أهمية من وجهة نظرك، وهو الأمر المعطل لعمليتك التدريبية.

- **عدم الحضور بصورة كاملة**. كن حاضرًا بصورة كاملة في اللحظة الراهنة عندما تدرب. يعني ذلك أن أهم شيء يمكن فعله هو أن تعطي المتدرب حضورك وانتباهك الكاملين. ليس من الضروري دائمًا أن تعرف سؤالك التالي مسبقًا، لكن إن كنت مركزًا تمامًا على المتدرب، وذهنك حاضر في اللحظة الآنية فإنك حينئذ ستلاحظ المزيد، وتسمع المزيد، وسيكون سؤالك التالي أسهل.

- **السلوك غير اللفظي المعيب**. سيراقبك متدربك في الوقت نفسه الذي تراقبه فيه. ما يعني أنه يتعين عليك أن تولي انتباها إلى سلوكك غير اللفظي. عليك أن تكون قادرًا على إبداء الاهتمام وإظهار الحيوية. تجنب إظهار نفاد الصبر، ولا تتململ، ولا تنظر إلى ساعتك خلال الجلسة، سيُشعر ذلك المتدرب بأنه يتعين عليه أن يعجِّل. تذكر أن تحدد بعض القواعد الإرشادية عن الخصوصية والتوقيت في بدء الجلسة؛ كي تتجنب هذا الأمر.

- **التشتت**. يمكن أن يحدث هذا بسهولة. لديك العديد من الأمور في عقلك، ويمكنك أن تتيح لأفكارك أن تشرد خلال التدريب. ما يعني أنك غير مركز على الموقف الحالي، ولا تستمع باهتمام كاف لما يقال، ولا تولي انتباهًا كافيًا للتفاصيل الدقيقة وتغيرات النبرة. ثم تظل بعد ذلك تتعامل على مستوى سطحي، ولا تتناول الموضوعات الرئيسية. سيلاحظ متدربك أيضًا وبسهولة أنك لا تولي انتباهًا وسيستنتج أنك لا تُوليه أو تُولي موضوعه الانتباه اللائق.

- **الاستجواب**. قد يكون من المخاطرة أن يبدأ المدرب طرح الكثير من الأسئلة المغلقة بطريقة نافدة الصبر ومتعجلة. حينها لا يشعر المتدرب بأنه يحظى بالإنصات اللائق، ويشعر

بأن المدرب لا يحاول استكشاف القضية معه، لكنه يبحث فقط عن الحقائق التي يمكن أن تُستخدم للانتقاد. عليك أيضًا أن تولي الانتباه إلى نبرة صوتك. يمكن أن تبدو العملية كذلك مثل الاستجواب إن لم تكن تضع في اعتبارك مشاعر المتدرب وعواطفه.

▌ **اللوم وإصدار الأحكام**. إن أصبحت منتقدًا للمتدرب وأفعاله، وشعر هو بأنك تلومه، سيتخذ موقفًا دفاعيًا. ينبع الإحساس بأنك انتقادي من الكلمات التي تستخدمها بالطبع، لكن أيضًا لنبرة صوتك دورًا في ذلك. عند تدريب أحدهم يجب أن تظل منفتح العقل، ومحايدًا، وغير انتقادي. أنت تحاول الوصول إلى واقع وحقيقة الأمور، والانتقاد هو الطريقة المضمونة لدفع المتدرب للتكتم، وستكون قد انتهيت إلى اللا شيء.

▌ **طرح أسئلة موجِّهة**. كما كتبنا في القسم الأكبر من الكتاب، الاستجواب هو أحد المهارات الرئيسية للمدرب الكفء. الأمر ببساطة أنك: "**إن لم تستطع طرح أسئلة جيدة، فلن تكون مدربًا كفئًا". أحد الفخاخ الشائعة التي نلاحظها هو توجيه المديرين أسئلة توجيهية - أي الأسئلة التي توجه المتدرب للرد بطريقة معينة.

على سبيل المثال، أسئلة من قبيل: "**هل تعتقد أن بمقدورك مساعدة جون في هذا الأمر**؟" يفترض هذا السؤال بصورة أساسية أن مساعدتك لجون ستكون فكرة جيدة. وقد تكون كذلك بالفعل، لكنها ليست فكرة المتدرب في نهاية المطاف! أو **"ألا تعتقد أن هذا مسار عمل جيد؟"**. مجددا يقترح هذا السؤال أن يتفق معك المتدرب على أن هذا مسار عمل جيد. الخطر إذن أن يقول المتدرب: نعم، إنه كذلك، لكنه فعليًا ليس ملتزمًا بذلك العمل المحدد. أو "**كيف تشعر حيال هذا الأمر - هل أنت غاضب؟"**. هذا السؤال يقيد خيارات المتدرب، والنتيجة أنه لن يقوم بالتفكير الضروري حيال ما يشعر به.

لا تقلق إن سقطت في بعض أو كل هذه الفخاخ، معظم المدربين يقعون فيها في مرحلة ما. الأمر الأساسي أن تكون واعيًا لأخطائك، وتحرص على أن تتعلم منها.

خاتمة

في السنوات الأخيرة أُجريت الكثير من الأبحاث عن استخدام وتأثير التدريب كعملية تطوير في المؤسسات. لقد أبرزنا بعضًا من الأبحاث التي عرضنا لها في هذا الكتاب، والواضح من هذه الأبحاث أنك كقائد أو مدير، عليك أن تكون قادرًا على تبنِّي أسلوب إدارة قائم على التدريب. باستشراف المستقبل، أصبح جليًّا أن أسلوب التدريب سيصبح النهج **الحاسم** للقيادة والتدريب.

نأمل أن يكون هذا الكتاب قد أقنعك بالحاجة إلى التدريب، ونتمنى أن يصاحبك في رحلتك لتكون قائدًا يعمل مدربًا. ستدهش من الفوائد التي ستتحقق؛ ليس فقط للأشخاص الذين تدربهم، وإنما أيضًا لنفسك ولمؤسستك.

نأمل أن تكون قد استمتعت بالكتاب ونتمنى لك الحظ الأسعد.



ما رأيك في هذا الكتاب؟

نحن حريصون جدًّا على سماع رأيك في هذا الكتاب؛ كي نحسن من جودة ما ننشره.

رجاء ادخل على الموقع التالي واترك لنا تغذيتك الراجعة.

سيستغرق الأمر منك عدة دقائق فحسب. بالنسبة لنا أفكارك لا تقدر بثمن. www.pearsoned.co.uk/bookfeedback

مصادر التدريب

▌ الكيانات المهنية

–المجلس الأوروبي للتوجيه والتدريب

–الاتحاد الدولي للمدربين

–رابطة التدريب للمملكة المتحدة

–رابطة المدربين التنفيذيين المحترفين

▌ برامج الـتأهيل

–درجة الماجستير في التدريب التنفيذي - كلية أشريدج لإدارة الأعمال

–ماجستير العلوم في الإدارة المهنية والتدريب - كلية بيركبيك

–ماجستير ممارسة التدريب والتوجيه - جامعة أكسفورد بروكس

–ماجستير العلوم في التدريب والتغيير السلوكي - كلية هينلي لإدارة الأعمال

▌ مقدمو الدورات التدريبية القصيرة

–كلية أشريدج لإدارة الأعمال

–جامعة سيتي

–المعهد المعتمد لشئون الأفراد والتنمية

–شركة مانجمينت فيوتشرز

المراجع

.Akabussi، K. (2014) Personal conversation with authors

Berg، I. K. and Szabo، P. (2005) *Brief Coaching For Lasting Solutions*. .Norton

Bharucha، K. (2013) *How to get Coaching Right*. Corporate Executive .Board

.BNP Paribas (2015) *La Grande InvaZion*. The Boston Project

.Bowden، M. (2012) *The Finish*. Atlantic Books

.Bowring، K. interview at RFU HQ Twickenham 8 July 2014

Brent، M. and Dent، F. E. (2014) *The Leaders Guide to Managing People: .How to use soft skills to get hard results*. Pearson

Cappelli، P.، Singh، H.، Singh، J. V. and Useem، M. (2010) 'Leadership .Lessons From India'. *Harvard Business Review*، March

Chartered Institute of Personnel and Development [CIPD] (2013) *Learning .and Talent Development Annual Survey*

Chartered Institute of Personnel and Development [CIPD] (2011) *The .Coaching Climate*

Chartered Institute of Personnel and Development [CIPD] (2009) *Taking .the Temperature of Coaching*

Chartered Institute of Personnel and Development [CIPD] (2008) *Engaging Leadership: Creating Organisations That Maximise the Potential of Their .People*

Chartered Institute of Personnel and Development [CIPD] (2006). *Change .Agenda: Coaching Supervision Maximising the Potential of Coaching*

Clutterbuck, D. (2007) *Coaching the Team at Work*. Nicholas Brearley .Publishing

Clutterbuck, D. (1995) *Mentoring In Action: A Practical Guide for .Managers*. Kogan Page

Clutterbuck, D. and Megginson, D. (2004). *Techniques For Coaching and .Mentoring*. Routledge

Cooperrider, D. and Whitney, D. (2005) *Appreciative Inquiry: A Positive .Revolution in Change*. Berrett-Koehler

.Covey, S. (2006) *The Speed of Trust*. Simon Schuster

Davies, S. (2012) *Embracing Reflective Practice. Education For Primary .Care*. Radcliffe Publishing

De Haan, E. (2012) *Supervision In Action: A relational approach to .coaching and consulting supervision*. Open University Press

De Haan, E. and Burger, Y. (2013) *Coaching with Colleagues: An action guide for one to one learning*. Palgrave MacMillan.

Dembkowski, S. and Eldridge, F. (2003) 'Beyond GROW: A new coaching model'. *The International Journal of Mentoring and Coaching*, Vol. 1, No. 1, November.

Dent, F. E. (2009) *Working Relationships Pocketbook*. Management Pocketbooks.

Dent, F., Paine Schofield, C. and Holton, V. (2010) *The Ashridge Management Index*. Ashridge Business School.

Dent, F., Rabbetts, J. and Holton, V. (2013) *The Ashridge Management Index*. Ashridge Business School.

De Rond, M. (2012) *There is an I in Team: What elite athletes and coaches really know about high performance*. Harvard Business Publishing.

Downey, M. (2003) *Effective Coaching Lessons from the Coaches Coach*. Thomson Texere.

Firth, D. (1998) *The Corporate Fool*. Capstone.

Grint, K. (2005) *Leadership: Limits and Possibilities*. Palgrave MacMillan.

Hall, E. (1998) *The Hidden Dimension*. Doubleday.

Hardingham, A., with Brearley, M., Moorhouse, A. and Venter, B. (2004) *The Coach's Coach: Personal development for personal developers*. Chartered Institute of Personnel and Development.

Hawkins, P. (2014) *Leadership Team Coaching in Practice*. Kogan Page.

Hawkins, P. and Smith, N. (2006) *Coaching, Mentoring and Organisational Consultancy: Supervision and Development*. Oxford University Press.

Heron, J. (2001) *Helping The Client: A Creative Practical Guide*. Sage Publications.

Hofstede, G., et al. (2011) *Cultures and Organisations: Software of the Mind*. McGraw Hill.

Honore, S. and Paine Schofield, C. (2012) *Culture Shock: Generation Y and Their Managers Round The World*. Ashridge Business School.

Honore, S. and Paine Schofield, C. (2011) *Great Expectations: Managing Generation Y*. Ashridge Business School and Institute of Leadership and Management.

Kessler, E. H. (ed.) (2013) *Encyclopaedia of Management Theory*. Sage Publications.

Jackson, P. Z. and McKergow, M. (2011) *Solutions Focus: Making Coaching and Change SIMPLE*. Nicholas Brealey Publishing.

Mehrabian, A. (1981) *Silent Messages: Implicit Communication of* .*Emotions and Attitudes*. Belmont, CA: Wadsworth

Meister, G. and Willyard, K. (2010) *Mentoring Mill*. Harvard Business .Review

.Melville, N. (2014) Personal conversation with authors

Palmer, S. (2007) 'PRACTICE: A model suitable for coaching, counselling, psychotherapy and stress management'. *The Coaching Psychologist*, Vol. 3, .No. 2, 71 - 77

.Parsloe, E. (1999) *The Manager as Coach and Mentor*. CIPD

Pink, D. (2010) *Drive: The Simple Truth About What Motivates Us*. .Canongate Books

.Revans, R. (2011) *The ABC of Action Learning*. Gower

Ridler (2013) *Trends in the Use of Executive Coaching*. Ridler and Co and .EMCC

Rittel, H. and Webber, M. (1973) 'Dilemmas in a General Theory of .Planning'. *Policy Sciences*, Vol. 4, 155 - 169

Rogers, C. (1951) *Client-Centred Therapy: Its current practice*, .*implications and theory*. Constable

.Rogers, J. (2004) *Coaching Skills: A Handbook*. Open University Press

Stacey, R. (1996) *Complexity and Creativity in Organisations*. Berret - Koehler.

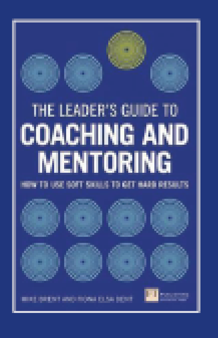
Toffler, A. (1999) *Future Shock*. Turtleback Books.

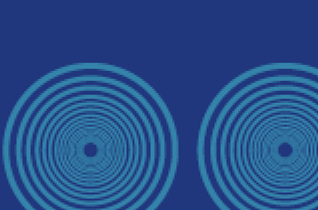
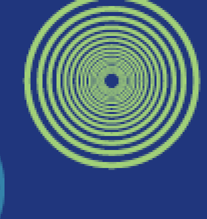
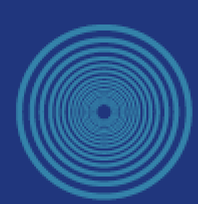
Wasik, B. (1984) 'Teaching parents effective problem-solving: A handbook for professionals'. Unpublished manuscript. Chapel Hill: University of North Carolina.

Whitmore, J. (2010) *Coaching For Performance: GROWing Human Potential and Purpose: The Principles and Practice of Coaching and Leadership*. Nicholas Brealey Publishing.

الغلاف الخلفي

إدارة



"هذا الكتاب دليل ممتاز للقادة: فهو استعراض شامل لممارسات التدريب والتوجيه إلى جوار نصائح عملية واضحة وملموسة".

جاي مانسفيلد، المدير المالي، شركة توتال أويل إنديا

مهارات التدريب والتوجيه الفعالة ضرورية في توجيه الموظفين لاستغلال كامل قدراتهم في العمل. غالبا ما تسمى هذه المهارات بـ"المهارات الشخصية"، لكن تأثيرها سيتجاوز شخصك ويمتد ليشمل أداء شركتك بالكامل.

تجب قراءة هذا الكتاب على كل قائد يريد أن يطور أسلوب تدريبه، ويحفز الآخرين على تحقيق المزيد، ويتعلم ما يتطلبه الأمر ليكون موجِّها ناجحا.

عظِّم من مهارات التدريب والتوجيه لديك للوصول إلى أعلى مستوى من الأداء




ISBN 628-1072-11-175-5
6 281072 111755
282207604




الفهرس